

PATVIRTINTA

Vilniaus miesto savivaldybės mero

2025 m. d.

potvarkiu Nr. /25

SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS „VILNIAUS MIESTO BŪSTAS“ 2025 – 2028 M. VEIKLOS STRATEGIJA



2025 m.

TURINYS

1. VEIKLOS APRAŠYMAS	3
1.1. ĮMONĖS VEIKLA	3
1.2. ĮMONĖS VALDYMAS	6
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	8
2.1. VIDINIAI VEIKSNIAI	8
2.2. IŠORINIAI VEIKSNIAI	22
2.3. SSGG ANALIZĖ	35
3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS.....	38
4. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS	39
4.1. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI	39
4.2. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI	40
4.3. STRATEGINĖS INICIATYVOS IR PROJEKTAI	56
5. IŠTEKLIAI.....	68
5.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS	68
5.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI.....	77
5.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI.....	78
6. GALIMI PAVOJAI (RIZIKOS) IR JŲ VALDYMAS	79
7. PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS.....	83
8. DOKUMENTE NAUDOJAMI SUTRUMPINIMAI.....	85

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. ĮMONĖS VEIKLA

Bendroji informacija

ĮMONĖS PAVADINIMAS	SĮ „Vilniaus miesto būstas“
TEISINĖ FORMA	Savivaldybės įmonė, ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo
ĮREGISTRAVIMO DATA IR VIETA	1998-08-25, Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registras
ĮMONĖS KODAS	124568293
BUVEINĖS ADRESAS	Naugarduko g. 98, Vilnius, LT-03160
KLIENTŲ APTARNAVIMO CENTRO ADRESAS	Konstitucijos pr. 3, Vilnius, LT-09601
TELEFONAS	+370 5 277 9090, 19118
EL. PAŠTAS	info@vmb.lt
INTERNETO TINKLAPIS	www.vmb.lt
DIREKTORIUS	Rosita Žibalienė (nuo 2022-06-01)
	Tomas Urmanavičius (valdybos pirmininkas nuo 2024-03-28, nepriklausomas narys nuo 2024-03-01)
	Ana Parafinaitė (nepriklausoma narė nuo 2024-03-01)
VALDYBA	Edvardas Tamkevičius (nepriklausomas narys nuo 2024-03-01)
	Vilma Lajauskaitė (valstybės tarnautoja, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos atstovė nuo 2024-03-01)
	Agata Isajeva (darbuotojų atstovė nuo 2024-03-01)

Įsteigimo aplinkybės

Savivaldybės įmonė „Vilniaus miesto būstas“ įsteigta 2008 m. gegužės 28 d. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-474 pertvarkant UAB „Bendruva“.

Įmonės savininkas

Įmonė nuosavybės teise priklauso Vilniaus miesto savivaldybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise.

Veiklos tikslai

SĮ „Vilniaus miesto būstas“ – Vilniaus miesto savivaldybės įmonė. Tai didžiausia tokio pobūdžio įmonė ne tik Vilniuje, bet ir visoje Lietuvoje. Šiuo metu ji administruoja ir prižiūri daugiau kaip 3000 būstų, suteikia daugiausia būsto nuomos mokesčio dalies kompensacijų bei sprendžia socialinio būsto suteikimo ir plėtros klausimus sostinėje. Pagrindinės Įmonės veiklos sritys – paramos apsirūpinti būstu teikimas, vilniečių apgyvendinimo socialiniuose būstuose organizavimas ir administravimas, taip pat socialinio būsto fondo plėtra Vilniuje.

Vadovaujantis SĮ „Vilniaus miesto būstas“ įstatais, patvirtintais 2024-05-14 Vilniaus miesto savivaldybės mero potvarkiu Nr. 955-676/24 (toliau – įstatai), pagrindiniai Įmonės tikslai yra:

- administruoti ir prižiūrėti Savivaldybės gyvenamąsias bei negyvenamąsias patalpas, skirtas Vilniaus miesto gyventojams naudotis kaip pagalbinėmis patalpomis;

- organizuoti paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti teikimą Vilniaus miesto gyventojams;
- organizuoti Savivaldybės socialinio būsto ir kitų gyvenamųjų patalpų apgyvendinimą;
- organizuoti Savivaldybės būsto ir pagalbinio ūkio paskirties pastatų (išskyrus palėpes) pardavimo pagal Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymą procesus;
- įgyvendinti Savivaldybės socialinio būsto fondo plėtrą.

Veiklą reglamentuojantys teisės aktai

Įmonė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu, civilinio proceso ir darbo kodeksais, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymu (toliau – Įstatymas), Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės paramos daugiabučiams namams atnaujinti (modernizuoti) įstatymu, Lietuvos Respublikos gyvenamosios vietos deklaravimo įstatymu, Lietuvos Respublikos gyventojų turto deklaravimo įstatymu, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymu ir kitais įstatymais bei poįstatyminiais teisės aktais, Įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos ir Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimais, Įmonės įstatais bei vidaus teisės aktais.

Rinka ir aplinka, kurioje veikia Įmonė

Įmonė veikia Vilniaus miesto nekilnojamojo turto rinkoje, kuriai būdingas spartus kainų augimas ir ribota įperkamo būsto pasiūla. Šie veiksniai tiesiogiai veikia Įmonės galimybes aprūpinti būstu visus, kuriems reikalinga parama. Būsto kainos tiek pirminėje, tiek antrinėje rinkoje ir toliau auga. Dėl nepakankamos naujų įperkamų būstų pasiūlos Įmonė daugiausia stebi ir perka būstus antrinėje rinkoje, kur kainos taip pat išlieka aukštos. Be to, dėl augančių statybos ir remonto kaštų brangsta socialinių būstų atnaujinimas ir priežiūra.

Nors Vilniaus nekilnojamojo turto rinka kelia iššūkių, ji taip pat atveria ir naujas galimybes – todėl Įmonė nuolat ieško prieinamo būsto sprendimų, analizuoja užsienio šalių gerąją praktiką bei aktyviai įsitraukia ar inicijuoja diskusijas su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Vilniaus miesto savivaldybe.

Įmonės veiklą apsunkina tam tikri išoriniai aplinkos veiksniai: griežtai reglamentuota būstų nuomos kainodara, negalėjimas pasirinkti nuomininkų ar savarankiškai keisti nuomos sąlygų. Nemokių nuomininkų išskeldinimo procesai priklauso nuo teismų sprendimų, kurie ne visada būna palankūs. Nemaža dalis patikėjimo teise valdomo būsto reikalauja didelių investicijų dėl fizinio nusidėvėjimo ar patogumų stokos. Savivaldybės socialinio būsto fondo plėtrą taip pat apsunkina sudėtinga būsto įsigijimo procedūra.

Dėl augančių būsto kainų vis daugiau vilniečių negali įsigyti nuosavo būsto, todėl kreipiasi dėl subsidijų ar nuomos kompensacijų. 2024 m. įstatymo nuostatos dėl kompensacijų buvo pakeistos du kartus – jos griežtėjo, todėl sumažėjo gyventojų, galinčių šiomis kompensacijomis pasinaudoti. Tuo tarpu subsidijų būsto įsigijimui dydžiai (pvz., 53 000 Eur vienišam asmeniui) nėra pritaikyti prie esamos rinkos realijų. Dėl šių priežasčių socialinio būsto laukimo eilė nesutrumpėjo ir ateityje gali dar labiau išaugti. Visa tai tiesiogiai veikia Įmonės veiklą, plėtros galimybes, finansinį lankstumą. Plačiau apie išorės ir vidaus aplinkos veiksnius pateikiama skyriuje „Aplinkos veiksnių analizė“.

Specialieji įpareigojimai

2024 metų pabaigoje Vilniaus miesto savivaldybės meras (potvarkiu Nr. 955-1526/24) patvirtino Įmonės vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašą, kurį sudaro:

- Vilniaus miesto savivaldybės gyvenamųjų bei negyvenamųjų patalpų, skirtų gyventojams naudotis kaip pagalbinėmis patalpomis, administravimas ir priežiūra;
- Valstybės paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti teikimas;
- Savivaldybės būsto ir pagalbinio ūkio paskirties pastatų (išskyrus palėpes) pardavimas ir įsigijimas.

2025 m. Įmonė planuoja pasiruošti apskaitos vykdymui pagal specialiuosius įpareigojimus.

Pagrindiniai finansiniai veiklos rodikliai

Žemiau pateikiami pagrindiniai Įmonės finansiniai rodikliai per pastaruosius trejus metus (2022–2024 m.). Išsamesnė informacija apie Įmonės turimus finansinius išteklius ir ateities prognozes pateikiama skyriuje „Finansiniai ištekliai ir prognozės“.

Pagrindiniai finansiniai rodikliai	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2024 m. vs 2022 m. (%)	2024 m. vs 2023 m. (%)
Pajamos mln. Eur	4.393	6.448	5.988	36	-7
Sąnaudos mln. Eur	3.512	5.389	6.078	73	13
EBITDA mln. Eur	1.565	1.863	0.73	-53	-61
Grynasis pelnas mln. Eur	0.845	0.905	-0.091	-111	-110
Pelningumo rodikliai					
EBITDA marža (%)	36.82	29.68	12.1	-67	-59
Grynojo pelno marža (%)	19.9	14.4	-1.5	-108	-110
Nuosavo kapitalo grąža (ROE) (%)	1.29	1.08	0	-100	-100
Turto grąža (ROA) (%)	1.28	1.07	0	-100	-100
Balanso rodikliai					
Turtas mln. Eur	65.934	84.623	88.638	34	5
Pirkėjų skolos mln. Eur	1.526	1.316	1.553	2	18
Nuosavas kapitalas mln. Eur	65.475	83.572	87.467	34	5
Įsipareigojimai mln. Eur	0.462	1.039	1.17	153	13
Likvidumo rodikliai					
Grynasis apyvartinis kapitalas mln. Eur	5.168	4.435	1.572	-70	-65
Bendrojo likvidumo koeficientas	12.18	5.27	2.34	-81	-56
Apyvartumo rodikliai					
Turto apyvartumo koeficientas	0.06	0.07	0.07	17	0
Gautinų sumų apyvartumas dienomis	132	77	97	-27	26
Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	74	101	63	-15	-38

1.2. ĮMONĖS VALDYMAS

Įmonės savininkė yra savivaldybė. Savininko teises ir pareigas Savivaldybė įgyvendina per savivaldybės vykdomąją instituciją. Įmonė įgyja civilines teises, prisiima civilines pareigas ir jas įgyvendina per Įmonės vadovą. Įmonės įstatuose yra numatytas ir kolegialus Įmonės valdymo organas – valdyba.

Įmonės valdymo organai

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija	
Savivaldybės vykdomoji institucija	- Meras
Kolegialus Įmonės valdymo organas	
Valdyba	- Tomas Urmanavičius (valdybos pirmininkas nuo 2024-03-28, nepriklausomas narys nuo 2024-03-01) - Ana Parafinaitė (nepriklausoma narė nuo 2024-03-01) - Edvardas Tamkevičius (nepriklausomas narys nuo 2024-03-01) - Vilma Lajauskaitė (valstybės tarnautoja, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos atstovė nuo 2024-03-01) - Agata Isajeva (darbuotojų atstovė nuo 2024-03-01)
Vienasmenis Įmonės valdymo organas	
Direktorė	- Rosita Žibelienė, paskirta eiti Įmonės direktorės pareigas nuo 2022-06-01, laimėjus viešą konkursą (Vilniaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2022-05-31 įsakymas Nr. 41- 341/22).

Įmonės valdymo organų funkcijos yra apibrėžtos Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme bei detalizuotos Įmonės įstatuose.

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija:

- tvirtina įmonės veiklos strategiją;
- tvirtina įmonės įstatus;
- priima sprendimą pakeisti įmonės buveinę;
- skiria ir atšaukia įmonės vadovą, nustato darbo sutarties su įmonės vadovu sąlygas, įmonės vardu sudaro ir nutraukia darbo sutartį su įmonės vadovu, tvirtina įmonės vadovo pareigybės nuostatus;
- skiria ir atšaukia valdybos narius, jeigu sudaroma valdyba;
- tvirtina įmonės metinius turto įsigijimo ir skolinimosi planus, metines pajamų ir išlaidų sąmatas;
- tvirtina įmonės metinių finansinių ataskaitų rinkinį ir pelno (nuostolių) paskirstymą;
- parenka atestuotą auditorių, audito įmonę ir nepriklausomą tvarumo atskaitomybės užtikrinimo paslaugas teikėją įmonės metinių finansinių ataskaitų auditui ir (arba) vadovybės ataskaitoje teikiamos informacijos tvarumo klausimais patikrinimui, jeigu pateikti informaciją tvarumo klausimais vadovybės ataskaitoje privaloma pagal įstatymus, atlikti;
- priima sprendimą reorganizuoti įmonę;
- priima sprendimą pertvarkyti įmonę, išskyrus šio įstatymo nustatytas išimtis;
- priima sprendimus likviduoti įmonę ir atšaukti įmonės likvidavimą;
- paskiria ir atleidžia įmonės likvidatorių.

Valdyba:

- nustato įmonės struktūrą;
- teikia įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai išvadas dėl įmonės veiklos strategijos projekto, dėl įmonės paskirstytinojo pelno (nuostolių) paskirstymo projekto, dėl įmonės metinių pajamų ir išlaidų sąmatų, metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų, taip pat dėl ataskaitinių finansinių metų įmonės vadovybės ataskaitos;

- tvirtina įmonės darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo taisykles;
 - nustato įmonės veiklos rodiklius;
 - priima sprendimus dėl įmonės filialų ir atstovybių steigimo ir jų veiklos nutraukimo;
 - teikia rekomendacijas įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai dėl įmonės strategijos tvirtinimo, įmonės vadovo skyrimo/atšaukimo, darbo užmokesčio, kitų darbo sutarties sąlygų;
 - atlieka kitas įmonės įstatuose valdybos kompetencijai priskirtas funkcijas.
- Valdyba veikia pagal jos patvirtintą darbo reglamentą.

Įmonės vadovas

Įmonės vadovas atsako už:

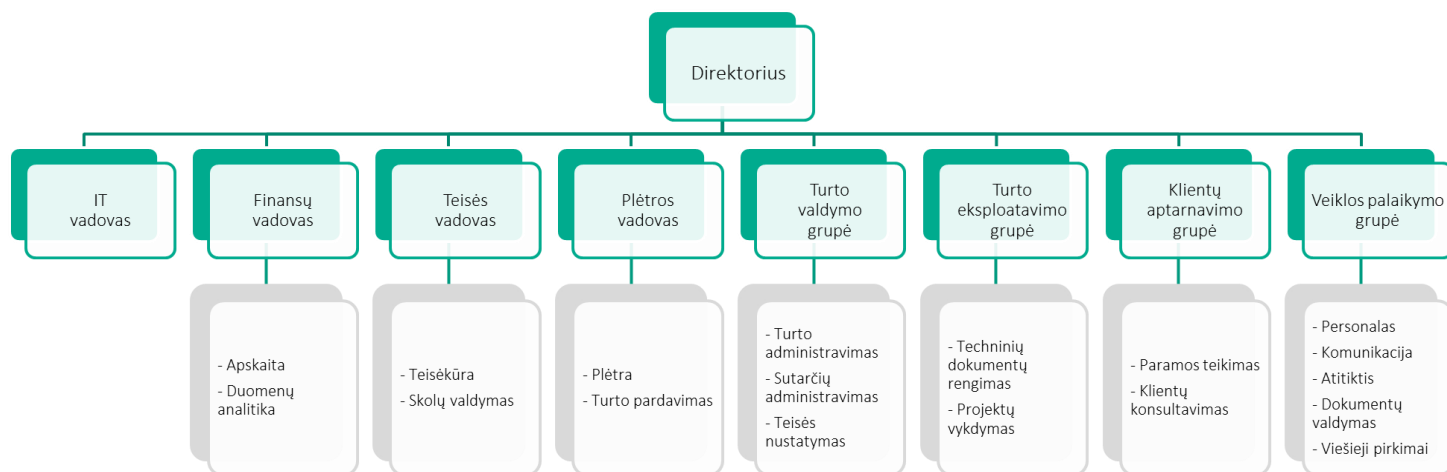
- įmonės veiklos strategijos projekto parengimą ir jo pateikimą valdybai ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai;
- įmonės veiklos organizavimą;
- pranešimą įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai ir valdybai apie įvykius, turinčius esminę reikšmę įmonės veiklai;
- įmonės metinių finansinių ataskaitų rinkinio sudarymą ir jo pateikimą kartu su auditoriaus išvada bei audito ataskaita valdybai, susipažinti ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai tvirtinti per 3 mėnesius nuo finansinių metų pabaigos;
- įmonės metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų, metinių pajamų ir išlaidų sąmatų sudarymą ir jų pateikimą valdybai svarstyti ir įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai tvirtinti;
- įmonės vadovybės ataskaitos parengimą;
- įmonės duomenų ir dokumentų pateikimą juridinių asmenų registrui;
- įmonės viešų pranešimų paskelbimą;
- dokumentų ir kitos informacijos apie įmonę saugojimą;
- įmonės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo įmonės įstatuose nustatyta tvarka ir sąlygomis;
- kitus veiksmus, nustatytus įmonės vadovui teisės aktuose ir įmonės įstatuose.

Pagal 2024 m. peržiūrėtus Įmonės įstatus Įmonės vadovas taip pat:

- organizuoja įmonės veiklą ir veikia įmonės vardu, esant santykiams su kitais asmenimis;
- nustato įmonėje taikomus turto nusidėvėjimo skaičiavimo metodus ir normatyvus;
- tvirtina darbuotojų pareigybių aprašymus;
- laikydamasis teisės aktų reikalavimų, įmonės vardu sudaro sutartis, reikalingas įmonės veiklai vykdyti;
- priima sprendimą dėl įmonės turto vertinimo.

Įmonės organizacinė struktūra:

Nuo 2023 m. liepos 1 d. Įmonėje galioja valdybos 2023 m. vasario 27 d. patvirtinta Organizacinė struktūra. Patvirtintas pareigybių (etatų) skaičius 64.



2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Formuodama strategines kryptis ir vertindama veiklos perspektyvas 2025–2028 m. laikotarpiui, Įmonė atliko išsamią aplinkos veiksnių analizę. Joje įvertinti tiek išoriniai (politinis, ekonominis, socialinis, technologinis, teisinis kontekstas), tiek vidiniai veiksniai, darantys įtaką Įmonės veiklai bei ilgalaikiam tvarumui. Ši analizė yra pagrindas Įmonės vizijos, strateginių krypčių, tikslų ir strateginių iniciatyvų formavimui.

Įmonės veiklai reikšmingą įtaką daro dinamiška politinė aplinka, sprendimų priėmėjų retorika bei prioritetai, kintanti Lietuvos teisinė bazė ir teismų praktika, klientų motyvacijos iššūkiai, technologinė pažanga, taip pat savininko ir kitų suinteresuotų šalių lūkesčiai bei vidiniai organizaciniai veiksniai.

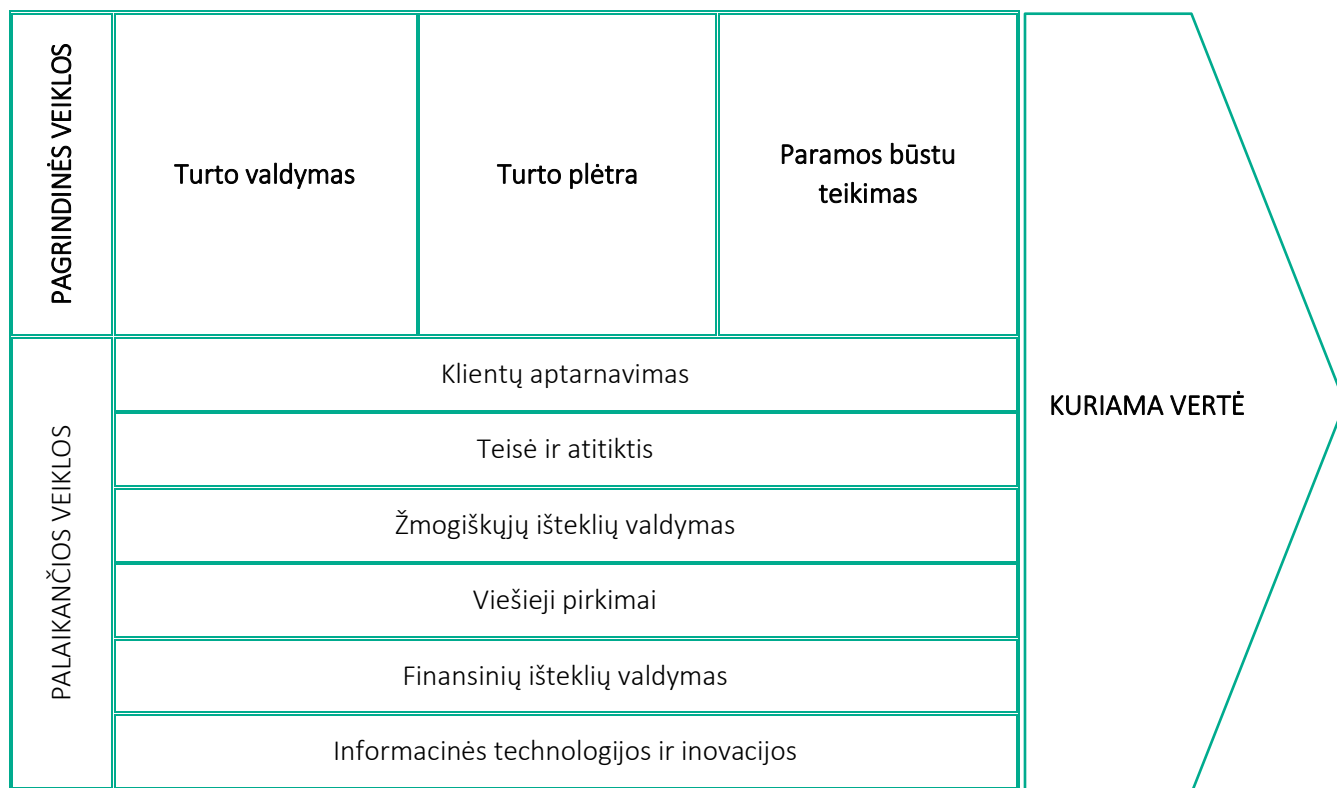
Toliau pateikiama detali Įmonės aplinkos analizė, apimanti vertės grandinę, pagrindines ir palaikančias veiklas, konkurencinę bei išorinę aplinką, taip pat suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

2.1. VIDINIAI VEIKSNIAI

2.1.1. ĮMONĖS VERTĖS GRANDINĖ

2025 m. vasario – kovo mėn. vykusiose strateginėse sesijose daug dėmesio skirta Įmonės vertės grandinės išsigrūdinimui – pagrindinių ir palaikančių veiklų atskyrimui. Tai svarbus žingsnis, leidžiantis geriau suprasti, kuriose srityse Įmonė kuria didžiausią vertę klientams ir vilniečiams, kaip šios veiklos prisideda prie misijos įgyvendinimo bei kur turėtų būti sutelktas strateginis dėmesys.

Vertės grandinės analizė padėjo identifikuoti veiklas, kurios tiesiogiai kuria vertę, ir tas, kurios ją palaiko. Tai sudarė prielaidas aiškiai nustatyti didžiausio poveikio sritis, įžvelgti efektyvumo spragas, įvardyti tobulinimo galimybes bei tiksliai suformuluoti strateginius prioritetus ir tikslus.



2.1.2. PAGRINDINIŲ VEIKLŲ ANALIZĖ

Remiantis vertės grandinės analize, išryškėjo trys pagrindinės veiklos sritys, kuriose Įmonė tiesiogiai kuria didžiausią vertę miesto gyventojams – tai **Savivaldybės nekilnojamojo turto valdymas, turto plėtra ir paramos būstu teikimas**. Šios sritys glaudžiai susijusios su Įmonės misija ir formuoja esminį paslaugų pagrindą, kuriuo remiasi visos kitos funkcijos.

Įmonė yra Vilniaus miesto savivaldybės turto pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo. Ji valdo Savivaldybei priklausantį nekilnojamąjį turtą patikėjimo teise ir vykdo jai pavestas funkcijas: administruoja gyvenamąsias (bei su jomis susijusias negyvenamąsias) patalpas, organizuoja jų priežiūrą ir atnaujinimą, administruoja paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti procesus, įgyvendina socialinio būsto suteikimą, plėtrą bei Savivaldybės būsto pardavimo procedūras.

Toliau pateikiama pagrindinių veiklos sričių analizė, įvertinant jų specifiką, kuriamą vertę, stiprybes ir iššūkius.

Turto valdymas

Nekilnojamojo turto valdymas apima šio turto administravimą, turto priežiūrą ir turto pardavimą.

Turto administravimas

Viena iš pagrindinių Įmonės veiklos sričių – Vilniaus miesto savivaldybės patikėjimo teise perduoto būsto ir su juo susijusių patalpų administravimas. 2024 m. pabaigoje Įmonė valdė 135 545,3 kv. m Savivaldybei priklausančio nekilnojamojo turto. Ši veikla apima turto nuomą, jo priežiūrą bei pardavimą, taip pat su tuo susijusių socialinių sprendimų įgyvendinimą, kurie tiesiogiai daro įtaką būsto prieinamumui mieste.

Turto nuoma – tai kompleksinis procesas, apimantis nuomos sutarčių sudarymą, sutarčių vykdymo kontrolę, nuomininkų konsultavimą, patikrinimus, turto būklės stebėseną ir priežiūrą. Įmonė užtikrina, kad šie procesai vyktų skaidriai, efektyviai ir laikantis galiojančių teisės aktų, siekiant kokybiško paslaugų teikimo bei ilgalaikio turto išlaikymo.

Savivaldybės būstas šiuo metu nuomojamas pagal kelis teisinius pagrindus. Pirmiausia – tai socialinis būstas, skiriamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymu. Šio būsto nuomos kainodara yra griežtai reglamentuota, o surenkamas nuomos mokestis – nedidelis, nepakankamas padengti būsto administravimo ir priežiūros kaštams. Klientų skaičius yra gana stabilus, tačiau Įmonė neturi galimybės pasirinkti nuomininkų – būstas suteikiamas asmenims, atitinkantiems pajamų ir turto kriterijus. Dalis nuomininkų susiduria su finansiniais ar socialiniais sunkumais (nemokumu, skolomis), todėl tokio būsto administravimas ir nuomos mokesčio surinkimas tampa sudėtingesnis. Vis dėlto šio būsto nuomininkai dažniausiai gyvena jame ilgus metus, o tai turi ir privalumų, ir trūkumų. Įmonė pažįsta savo klientus, gali lengviau prognozuoti jų įpročius, individualizuotai dirbti su kiekvienu klientu, taip pat lengviau planuoti savo veiklą. Tačiau dažnai klientai nesuvokia, kad socialinis būstas – tai laikina pagalba, „laikina stotelė“, o ne nuosavybė, todėl trūksta motyvacijos siekti aukštesnių pajamų ir savarankiškumo.

Antra – tai savivaldybės būstas, išnuomotas asmenims pagal iki 2003 m. galiojusį Lietuvos Respublikos gyventojų apsirūpinimo gyvenamosiomis patalpomis įstatymą, ar suteiktas vykdant valstybės garantiją (pvz., kai turtas Savivaldybei perduotas nuosavybės teise), arba kai būstai, skirti politiniams kaliniams, tremtiniais bei jų našliams ar vaikams, kurie grįžo į Lietuvą. Savivaldybės būstų statusą turinčių būstų dalis Įmonės valdomame portfelyje yra didžiausia. Klientai – ilgalaikiai, o nuomos kaina prilyginama rinkos kainoms, todėl Įmonė gauna stabilius pajamų srautus. Vis dėlto šis segmentas kelia tam tikrų iššūkių: tai dažniausiai labai nusidėvėjęs turtas, reikalaujantis reikšmingų investicijų. Klientų lūkesčiai dėl būsto kokybės auga. Šio būsto nuomininkai turi galimybę būstą privatizuoti pagal Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymo 25 straipsnį (tremtiniai turi galimybę privatizuoti lengvatinėmis sąlygomis). Tačiau privatizuojant būstus, Įmonė netenka reikšmingos nuomos pajamų dalies, nes savivaldybės būstų nuomos mokesčiai dažnai kelis kartus viršija socialinio būsto mokesčius. Poveikį Įmonės pajamoms daro ir lengvatinių kainų taikymas, kai savivaldybės būstų nuomininkai, kurių turtinė padėtis sudėtinga, kreipiasi dėl nuomos kainos sumažinimo.

2024 m. Įmonė valdė 1 363 socialinius ir 1 662 savivaldybės būstus. Šis skaičius pastaraisiais metais kito: 2023 m. – atitinkamai 1 284 ir 1 883 būstai, 2022 m. – 1 183 ir 2 152 būstai.

Stebimas tendencingas socialinio būsto fondo augimas, o savivaldybės būsto – mažėjimas, tai rodo kryptingą fondo transformaciją ir socialinės paskirties stiprinimą. Tačiau tai taip pat signalizuoja apie mažėjančias pajamas iš būsto nuomos – šio segmento, kuris generuoja didžiausias pajamas, – ir būtinybę ieškoti būdų pajamoms diversifikuoti.

Teisės į socialinio būsto nuomą nustatymas – kiekvienais metais Įmonė atlieka socialinio būsto nuomininkų finansinės situacijos vertinimą. Vertinimo metu analizuojamos gyventojų pajamos, turimas turtas, šeimos sudėtis bei kiti įstatymuose numatyti kriterijai. Tik tie asmenys, kurie atitinka teisės aktuose nustatytus reikalavimus, gali toliau naudotis socialiniu būstu arba pretenduoti į nuomos mokesčio lengvatas. Atsižvelgiant į gyventojų finansinę padėtį, gali būti taikomas ne tik socialinio būsto tarifas, bet ir papildomos lengvatos – nuomos mokesčio sumažinimas arba visiškas atleidimas nuo jo. Vis dėlto praktikoje pasitaiko atvejų, keliančių pagrįstų abejonių dėl faktinės nuomininkų turinės padėties. Pavyzdžiui, kai kurie gyventojai deklaruoja nulines pajamas, tačiau nuomos mokesčių moka reguliariai ir neturi skolų. Įmonė ne kartą informavo apie tokius atvejus Valstybinę mokesčių inspekciją (toliau – VMI), tačiau iki šiol jokios veiksmingos VMI priemonės nebuvo pritaikytos. Įmonė pastebi, jog esama tvarka neleidžia patikimai įvertinti, ar socialinio būsto gavėjų deklaracijos atitinka jų faktinę finansinę padėtį.

Lengvatos savivaldybės būsto gyventojams – gyventojams, nuomojantiems savivaldybės (ne socialinį) būstą, taikomos dvi pagrindinės nuomos mokesčio lengvatos. Pirmoji – 50 proc. nuolaida, skiriama tiems, kurie laiku deklaruoja pajamas ir atitinka nustatytus kriterijus. Ši lengvata įvesta vadovaujantis Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2021 m. birželio 23 d. sprendimu Nr. 1-1046. Šiuo sprendimu buvo patvirtinti nauji rinkos pataisos koeficientai, kurie nuo 2021 m. liepos 1 d. pakeitė nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarką bei tapo pagrindu naujai nuolaidų sistemai taikyti. Antroji – lengvatinė kaina (20 proc. didesnė nei socialinio būsto kaina), taikoma specifinėms socialinėms grupėms: tremtiniams, asmenims, turintiems negalią, šeimoms, kuriose yra neįgaliųjų, asmenims, kuriems iki pensijos liko mažiau nei 5 metai, šeimoms, auginančioms tris ar daugiau vaikų, taip pat vienišioms tėvams, kurie vieni augina vaikus. Ši lengvata nustatyta vadovaujantis Paramos būstui įsigyti ir išsinuomoti įstatymu. Abiem atvejais deklaracijų pateikimo laikas lemia lengvatos taikymo pradžią – pavėlavus, lengvata taikoma tik nuo deklaravimo dienos. Įmonės veikla šioje srityje apima nuomininkų prašymų dėl nuolaidų taikymo nagrinėjimą, Įmonė analizuoja pateiktas gyventojų pajamų ir turto deklaracijas, įvertina kitus nustatytus kriterijus.

Pastaruosius kelerius metus pastebima, kad šiomis nuolaidomis naudojasi daugiau kaip pusė savivaldybės būstų gyventojų. Tai daro tiesioginį poveikį Įmonės pajamoms ir skatina ieškoti alternatyvių sprendimų šiai situacijai valdyti.

Bendradarbiavimas – efektyvus turto valdymas neatsiejamas nuo glaudaus bendradarbiavimo su įvairiomis institucijomis: Vilniaus miesto savivaldybe, BJ „Socialinių paslaugų centras“, VĮ „Registų centras“, Valstybine mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, komunalinių paslaugų teikėjais ir kitais partneriais. Taip pat nuolat palaikomi ryšiai su bendruomenėmis, teisėsauga, žiniasklaida ir nevyriausybinų organizacijų sektoriaus atstovais. Šis daugiašalis tinklas leidžia operatyviai spręsti problemas ir gerinti gyventojams teikiamų paslaugų kokybę.

Turto priežiūra

Kita svarbi Įmonės veiklos dalis – patikėjimo teise valdomo Vilniaus miesto savivaldybės nekilnojamojo turto priežiūra, eksploatacija ir atnaujinimas. Ši funkcija apima ne tik kasdienės būklės palaikymą, bet ir nuoseklų turto atnaujinimą bei pritaikymą šiuolaikiniams gyvenimo ir socialiniams poreikiams.

Turto eksploatacija – tai kompleksas veiklų, skirtų užtikrinti turto techninę būklę, funkcionalumą ir ilgaamžiškumą. Šios veiklos apima einamuosius ir kapitalinius remontus, patalpų rekonstrukcijas, kadastrinių bylų tikslinimą bei informacijos atnaujinimą Registų centre. Taip pat Įmonė vykdo nuomininkų atliktų pertvarkymų (perplanavimų ar rekonstrukcijų) įteisinimą arba – esant būtinybei – jų likvidavimą.

Turto eksploatacijos procesai orientuoti į nuolatinę turto būklės stebėseną, defektų identifikavimą, planavimą ir remonto darbų organizavimą. Įmonė koordinuoja visą rangos darbų ciklą – nuo poreikio identifikavimo ir sąmatų sudarymo iki sutarčių pasirašymo bei darbų priežiūros. Bendradarbiaujama su įvairiais paslaugų, darbų ir prekių tiekėjais, užtikrinant procesų skaidrumą ir darbų kokybę.

Svarbi turto priežiūros sritis – gyvenamųjų patalpų pritaikymas žmonėms su negalia. Įmonė dalyvauja individualių poreikių vertinime, projektinių sprendinių derinime, remonto darbų planavime ir jų įgyvendinime. Tarp tipinių sprendimų – sanitarinių mazgų rekonstrukcija, durų platinimas, keltuvų įrengimas. Šie pokyčiai užtikrina didesnę būsto prieinamumą, prisideda prie orios kasdienybės užtikrinimo ir mažina socialinę atskirtį.

Veikdama Vilniaus miesto rinkoje, Įmonė susiduria su vienomis aukščiausių prekių, paslaugų ir darbų kainų šalyje. Tai tiesiogiai lemia augančias veiklos sąnaudas, ypač susijusias su būsto priežiūra ir remontu. Nors Įmonė aktyviai investuoja į klientų švietimą ir skatina atsakingą būsto naudojimą, ne visi nuomininkai turi reikiamų socialinių įgūdžių ar motyvacijos tinkamai prižiūrėti jiems suteiktą turtą. Dėl to dalis būstų dėvosi greičiau nei numatyta, o jų priežiūrai ar atnaujinimui reikalingos investicijos. Įmonės galimybės savarankiškai finansuoti būsto atnaujinimą yra ribotos – socialinio būsto nuomos mokestis yra ženkliai mažesnis už būsto priežiūros ir išlaikymo kaštus. Ši situacija kelia sisteminių iššūkių siekiant užtikrinti ne tik turto kokybę, bet ir tvarų ilgalaikį fondo valdymą.

Būsto atnaujinimai – Įmonė aktyviai dalyvauja pastatų atnaujinimo (modernizavimo) projektuose, kurių tikslas – pritaikyti būstą šiuolaikiniams komforto, saugumo ir aplinkosaugos reikalavimams. Atnaujinimo darbai gali apimti tiek pastato konstrukcijų remontą ar keitimą (pvz., stogo, fasadų, balkonų), tiek inžinerinių sistemų (šildymo, vandentiekio, elektros) atnaujinimą ar tobulinimą. Taip pat ypatingas dėmesys skiriamas energiniam efektyvumui gerinti – šilumos izoliacijai, langų ir durų keitimui, šildymo sistemų optimizavimui.

Įmonė veikia kaip patalpų savininko (Vilniaus miesto savivaldybės) atstovė – dalyvauja daugiabučių namų savininkų susirinkimuose ir balsuoja dėl pastatų atnaujinimo sprendimų priėmimo. Taip pat Įmonė apmoka išlaidas už valdomų gyvenamųjų patalpų atnaujinimo (modernizavimo) projekto parengimo, jo įgyvendinimo administravimo, statybos techninės priežiūros išlaidas, kredito draudimo įmokas bei kiekvieno mėnesio kredito ir palūkanų įmokas. Be to, Įmonei pavesta vykdyti atvirkštinio PVM sąskaitų administravimo funkciją pastatų atnaujinimo (modernizavimo) rangos darbų metu.

Konversijos – turto priežiūros srityje ypač reikšminga – patalpų konversijos veikla, kai nenaudojamos ar negyvenamosios paskirties patalpos pritaikomos gyvenimui. Tokie sprendimai leidžia tvariai plėsti Savivaldybės būsto fondą. Vienas iš sėkmingų pavyzdžių – „Šiltų namų“ iniciatyva Lazdynuose, kai buvusiam bendrabučio tipo pastate su bendro naudojimo virtuvėmis ir dušais įrengti 17 šiuolaikiškų atskirų butų su visais patogumais (atskiris sanitariniai mazgai bei pilnai įrengtomis virtuvėmis), užtikrinant aukštą energinį efektyvumą ir bendruomeniškumą. Tokios konversijos ne tik sprendžia kokybiško būsto trūkumo problemą, bet ir padeda efektyviai įveikinti esamą miesto turtą. Įmonė yra numačiusi tolesnius konversijos projektus, kurie detalizuojami skyriuje „Strateginės iniciatyvos ir projektai“.

Nusidėvėjusio turto grąžinimas – esant situacijai, kai gyvenamųjų patalpų techninė būklė ar fizinis nusidėvėjimas neleidžia jų ekonomiškai pagrįstai remontuoti ar toliau naudoti kaip tinkamo gyvenimui būsto, Įmonė inicijuoja šių patalpų techninės būklės vertinimą, kurį atlieka Vilniaus miesto savivaldybės Netinkamumo gyventi ir netikslingumo remontuoti komisija. Komisijai priėmus sprendimą dėl patalpų netinkamumo naudoti ir netikslingumo jas atnaujinti, Įmonė organizuoja ir koordinuoja gyventojų perkėlimą į kitas tinkamas Savivaldybės gyvenamąsias patalpas. Suteikiamos alternatyvios patalpos atitinka teisės aktų reikalavimus, yra geros techninės būklės ir reikšmingai prisideda prie gyventojų gyvenimo kokybės gerinimo. Pasibaigus šiam procesui, netinkamos naudoti patalpos grąžinamos Savivaldybei, kuri priima sprendimus dėl tolimesnio jų panaudojimo – pardavimo aukciono būdu ar kitų sprendimų.

Bendradarbiavimas – visi turto priežiūros procesai remiasi glaudžiu bendradarbiavimu su Savivaldybės struktūriniais padaliniais, ir įmonėmis, namų administratoriais, daugiabučių namų savininkų bendrijomis, rangovais, taip pat paslaugų, darbų ir prekių tiekėjais bei kitomis suinteresuotomis šalimis. Įmonė nuolat palaiko ryšį su šiomis

organizacijomis, siekdama užtikrinti sklandų patalpų priežiūros, techninės būklės stebėsenos, informacijos apsiėmimo ir operatyvaus problemų sprendimo procesą. Toks bendradarbiavimas ypač svarbus renovacijos, remonto, patalpų perplanavimo ar kitų būsto atnaujinimo projektų metu, kai būtinas koordinuotas veikimas tarp visų su būstu susijusių subjektų.

Turto pardavimas

Savivaldybės būsto pardavimai – tai viena iš Įmonės veiklų, kuri apima nuomojamų būstų perleidimą teisę įsigyti juos turintiems asmenims. Būstas parduodamas vadovaujantis Įstatymu dviem pagrindiniais būdais – rinkos kaina arba lengvatinėmis sąlygomis, priklausomai nuo nuomininko teisinio statuso ir jo atžvilgiu galiojančių teisės aktų nuostatų.

Pardavimas rinkos kaina taikomas nuomininkams, kurie gyvena Savivaldybei priklausančiuose (bet ne socialiniuose) būstuose ne trumpiau kaip 5 metus, taip pat bendrasavininkams (bendraturčiams), kai jų naudojamos bendrojo naudojimo patalpos ribojasi su atlaisvintomis Savivaldybės patalpomis.

Pardavimas lengvatinėmis sąlygomis taikomas nuomininkams, turintiems teisę įsigyti būstą pagal Lietuvos Respublikos butų privatizavimo įstatymą, asmenims, kuriems tokia teisė suteikta teismo sprendimu, politiniams kaliniams, tremtiniams, jų našliams ar vaikams, grįžusiems gyventi į Lietuvos Respubliką, nuomininkams, kuriems teisė įsigyti būstą įtvirtinta Lietuvos Respublikos piliečių nuosavybės teisių į išlikusį nekilnojamąjį turtą atkūrimo įstatyme, kitais Įstatyme nustatytais atvejais.

Visi būsto pardavimo procesai vykdomi vadovaujantis Vilniaus miesto savivaldybės būsto, pagalbinio ūkio paskirties pastatų ar patalpų ir inžinerinių statinių pardavimo tvarkos aprašu, užtikrinant skaidrumą, nuoseklumą ir teisėtumą.

Gautos pajamos naudojamos socialinio būsto fondo plėtrai – už parduotus būstus įsigijami nauji, kokybiški socialiniai būstai. 2024 m. buvo parduoti 63 būstai, iš kurių 26 buvo nusidėvėję daugiau nei 60 proc. 2023 m. parduoti 87 būstai, tarp jų – 28 nusidėvėję, o 2022 m. – 79 būstai, iš kurių 34 viršijo 60 proc. nusidėvėjimo ribą.

Pastebima tendencija, kad didelė dalis parduodamų būstų yra stipriai nusidėvėję, todėl jų pardavimo kaina yra žema ir neužtikrina pakankamo finansavimo naujo kokybiško būsto įsigijimui. Dėl to kyla disbalansas tarp parduotų ir įsigytų būstų skaičiaus – lėšų ne visada pakanka lygiaverčiam būsto fondo atnaujinimui.

Turto plėtra

Turto plėtra – tai dar viena pagrindinė Įmonės veiklos sritis, orientuota į Savivaldybės būsto fondo didinimą ir kokybinį gerinimą. Šios krypties pagrindinis tikslas – prisidėti prie Vilniaus miesto gyventojų aprūpinimo tinkamu, saugiu ir kokybišku būstu, ypač tiems, kurie įrašyti į socialinio būsto laukiančiųjų sąrašą. Įmonės veikla tiesiogiai prisideda prie socialinio būsto prieinamumo didinimo ir laukiančiųjų eilės mažinimo.

Įmonė įgyvendina šią funkciją įvairiomis priemonėmis:

Naujų būstų įsigijimas – Įmonė sistemingai vykdo socialinio būsto pirkimus, vadovaudamasi iš anksto nustatytais kriterijais, kurie užtikrina būsto geografinį pasiskirstymą ir mažina socialinio būsto koncentraciją viename mikrorajone ar pastate. 2022 m. įsigyti 148 socialiniai būstai (dėl tais metais įsisavintos didžiausios ES lėšų dalies pagal Socialinio būsto fondo plėtros projektą), 2023 m. – 56 būstai, o 2024 m. – 49 būstai.

Konversijos – Įmonė įgyvendina nenaudojamų ar negyvenamosios paskirties patalpų pritaikymą gyvenamajai paskirčiai. Tai tvari, ekonomiškai pagrįsta alternatyva naujai statybai, leidžianti sparčiau plėsti Savivaldybės būsto fondą. 2024 m. įgyvendintas „Šiltų namų“ projektas Šiltnamių g. 38, kur apleisto bendrabučio pirmo aukšto patalpose įrengta 17 kompaktiškų būstų su individualiomis virtuvėmis, vonios patalpomis ir bendruomenine erdve (skalbykla). Panašūs projektai numatyti ir kituose objektuose – išsamiau apie juos pateikiama skyriuje „Strateginės iniciatyvos ir projektai“.

Taigi Įmonė turi realias galimybes efektyviai įveiklinti Savivaldybei priklausantį, tačiau šiuo metu nenaudojamą ar neefektyviai naudojamą nekilnojamąjį turtą (taip pat ir žemės sklypus), pritaikant juos skirtingų socialinių grupių būsto poreikiams.

Ilgalaikė būsto nuoma – įstatymai savivaldybėms suteikia galimybę socialinio būsto fondo plėtrą vykdyti pernuomojant rinkoje iš fizinių ar juridinių asmenų išsinuomotą tinkamą būstą. Nors ši priemonė šiuo metu neišplėtotą dėl riboto patrauklumo, Įmonė siekia kurti sąlygas šios veiklos vystymui. Ilgalaikės nuomos ir pernuomojimo modelis galėtų paspartinti paramos suteikimą asmenims, kurie laukia socialinio būsto eilėje ar dėl tam tikrų priežasčių negali pasinaudoti būsto nuomos mokesčio kompensacija.

Visgi šios veiklos plėtrą riboja keletas veiksnių – trūksta norinčiųjų ilgam laikotarpiui nuomoti būstą, gyvuoja neigiama nuomininkų stigmatizacija, o papildomi įsipareigojimai, papildomų mokesčių našta mažina modelio patrauklumą. Be to, reputacinės rizikos, siejamos su socialinio būsto sektoriumi, gali apsunkinti partnerių pritraukimą.

Išperkamoji nuoma – Įmonė analizuoja galimybes plėtoti išperkamosios nuomos modelį dviem kryptimis. Pirmuoju atveju Įmonė galėtų pati įsigyti būstą išperkamosios nuomos principu, įtraukdama į Savivaldybės būsto fondą kaip socialinį ar municipalinį būstą. Antruoju atveju būtų sudaromos sąlygos, pavyzdžiui, municipalinio būsto nuomininkams, ilgainiui įsigyti nuomojamą būstą už jo likutinę vertę. Toks modelis galėtų didinti gyventojų motyvaciją atsakingai naudotis suteiktu būstu, jį prižiūrėti ir puoselėti, skatintų finansinį savarankiškumą bei prisidėtų prie socialinio stabilumo ir Savivaldybės būsto fondo tvarumo.

Atsižvelgiant į šio modelio kompleksiskumą, tolimesnė jo plėtra reikalauja detalesnės analizės, ekonominio pagrindimo ir teisinio reguliavimo vertinimo.

Naujų pastatų statyba – šiuo metu Įmonė naujų pastatų statybos nevykdo, tačiau anksčiau buvo pradėtos tokios iniciatyvos. Pavyzdžiui, pagal ES priemonę Nr. 08.1.2-CPVA-R-408 buvo numatyta Meškonių g. 10 ir Meškonių g. 14 statyti du daugiabučius namus su 149 socialiniais būstais, tačiau projektas pakeistas į būstų pirkimą.

Strateginiuose planuose Įmonė numato žemės sklypų vystymą pasitelkiant viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę (toliau – VPP). Vienas iš tokių projektų – sklypo P. Žadeikos g. 26B vystymas, kuriame numatoma galimybė įkurti socialinius ar municipalinius būstus, taip pat patalpas socialiniam verslui.

Toks Įmonės galimas bendradarbiavimas VPP būdu skatina efektyvesnį būsto fondo didinimą.

Specializuotų būsto fondų steigimas – be socialinio būsto fondo plėtros, Įmonė siekia prisidėti prie municipalinio būsto vystymo, kuris padėtų užtikrinti miestui reikalingų specialistų – medikų, pedagogų ir kt. – pritraukimą. Tokie būstai gali būti pritaikyti trumpalaikiai ar ilgalaikiai nuomai, atsižvelgiant į miesto poreikius. Municipalinio būsto fondo sukūrimas ir plėtra galėtų užtikrinti Įmonės pajamų diversifikavimą bei prisidėti prie miesto vystymuisi reikalingų profesijų ir specialistų pritraukimo.

Nors Įmonė aktyviai vykdo Savivaldybės būsto fondo plėtrą, pagrindinis iššūkis išlieka riboti finansiniai ištekliai, trukdantys reikšmingai didinti naujo ir kokybiško būsto pasiūlą. Investicijos į esamo turto modernizavimą ar konversijas dažnai priklauso nuo papildomų finansavimo šaltinių prieinamumo. Ši situacija skatina ieškoti naujų partnerystės modelių ir bendradarbiavimo galimybių, kurios leistų diversifikuoti finansavimą ir užtikrintų prieinamo būsto plėtrą Vilniaus mieste neapsiribojant vien valdžios skiriamomis lėšomis.

Paramos būstu teikimas

Parama būstu – trečioji iš pagrindinių Įmonės veiklos sričių. Ja siekiama užtikrinti būsto prieinamumą socialiai pažeidžiamiems ir mažas pajamas gaunantiems vilniečiams. Įmonė yra vienintelė Vilniuje, administruojanti įvairias paramos būsto formas – nuo pažymų subsidijoms iki socialinio būsto suteikimo.

Įmonė administruoja paramos teikimą vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir Vilniaus miesto savivaldybės nustatyta tvarka. Įmonės veikla apima gyventojų konsultavimą, prašymų priėmimą, sprendimų priėmimą, teisės į paramą nustatymą, o tam tikrais atvejais ir visą paramos įgyvendinimo procesą.

Parama būstui įsigyti – tai valstybės teikiama finansinė pagalba gyventojams, siekiantiems įsigyti pirmąjį būstą ar rekonstruoti esamą. Parama gali būti teikiama subsidijos forma (pradiniam įnašui ar daliai būsto kredito padengti, taip pat nuosavam būstui rekonstruoti) arba kompensuojant dalį išperkamosios nuomos mokesčio.

Įmonės vaidmuo šioje srityje – administracinis: ji vertina pateiktus dokumentus ir išduoda pažymas, patvirtinančias teisę į paramą. Nors finansinių lėšų įmonė neteikia, jos sprendimai yra būtini pradedant paramos gavimo procesą.

2024 metais Įmonė parengė 141 pažymą dėl teisės į paramą būstui įsigyti. Dėl išnaudotų metinių asignavimų 45 šeimos buvo įrašytos į laukiančiųjų subsidijos sąrašą, iš jų 39 pažymos išduotos jau tik 2025 m. pradžioje, skyrus papildomą finansavimą. Stebimas didelis susidomėjimas šia paramos forma, tačiau subsidijų skaičius tiesiogiai priklauso nuo skirtų lėšų, o jų pasibaigimas stabdo paramos teikimą.

Socialinio būsto nuoma – reikšmingiausia Įmonės veiklos sritis, sudaranti vieną didžiausių teikiamų paslaugų apimtį. 2024 m. Įmonė valdė 1 363 socialinius būstus (savivaldybės būstų – 1 662), 2023 m. – 1 284 socialinius ir 1 883 savivaldybės būstus, o 2022 m. – atitinkamai 1 183 ir 2 152.

Įmonė administruoja visą socialinio būsto suteikimo procesą – nuo gyventojų įrašymo į laukiančiųjų sąrašą, būsto poreikio planavimo ir įsigijimo iki nuomos sutarčių sudarymo, gyventojų apgyvendinimo, sutarčių vykdymo priežiūros, mokėjimų administravimo, skolų išieškojimo bei patalpų atlaisvinimo.

Socialinis būstas skiriamas tiek eilės tvarka, tiek ir ne eilės tvarka (pavyzdžiui, netekus turėto gyvenamojo būsto dėl gaisrų, stichinių nelaimių, pablogėjus sveikatos būklei ir kitais įstatyme įvardytais atvejais). Būsto nuoma ne eilės tvarka dėl įvairių įstatyme numatytų sudėtingų situacijų riboja socialinio būsto suteikimą asmenims, laukiantiems eilėje, todėl laukimo eilėje laikas išlieka vis dar labai ilgas.

2024 m. socialinio būsto laukiančiųjų sąraše buvo registruotos 1 617 šeimos (2023 m. – 1 631, 2022 m. – 1 606). Tais pačiais metais iš viso išnuomota 110 būstų: 75 – eilės tvarka, 35 – ne eilės tvarka. Didžiausią dalį laukiančiųjų sudarė socialiai pažeidžiamos grupės: 307 asmenys su negalia, 172 jaunos šeimos, 105 daugiavaikės šeimos, 81 našlaitis ar be tėvų globos likęs asmuo. Taip pat 11 šeimų laukė pagerinto būsto, o bendrajame sąraše buvo įrašyta 941 šeima. Pagal amžių daugiausia laukiančiųjų buvo darbingo amžiaus grupėse – nuo 31 iki 40 metų (388 asmenys) ir nuo 41 iki 50 metų (349 asmenys). Vertinant pagal šeimos sudėtį, dominuoja vieno asmens šeimos, kurioms dažniausiai reikalingi vieno kambario butai – jų 2024 m. buvo 974.

Laukiančiųjų būsto statistika rodo, kad būtini įstatymų pakeitimai, kurie apribotų galimybę socialinio būsto laukti darbingo amžiaus asmenims, tuo pačiu siūlant jiems alternatyvius prieinamo būsto sprendimus ir skatinant savarankišką apsirūpinimą būstu. Duomenys taip pat atskleidžia didelį mažo ploto būstų poreikį – jie yra itin paklausūs Vilniaus mieste, todėl Įmonė susiduria su papildomais iššūkiais, ieškodama tinkamų sprendimų šiai paklausai patenkinti.

Nuomos mokesčio kompensacijos – ši paramos forma skirta gyventojams, kurie būstą nuomojasi rinkoje iš privačių ar juridinių asmenų, yra sudarę nuomos sutartis ne trumpesniam nei vienerių metų laikotarpiui, įregistravę sutartis Registrų centre, atitinka nustatytus pajamų ir turto kriterijus. Įmonė priima prašymus, tikrina dokumentus, priima sprendimus dėl skyrimo ir administruoja išmokas.

2024 m. gauta 5 384 prašymai dėl kompensacijos skyrimo. Kompensacija faktiškai paskirta 1 755 šeimoms (2023 m. – 4 932, 2022 m. 2 199). Net 22,3 proc. kompensacijų paskirta laukiantiems socialinio būsto eilėje.

Be pagrindinių kompensacijų, Įmonė administruoja ir papildomas išmokas. Vienkartinė 1 100 Eur išmoka buvo skirta 412 pažeidžiamų šeimų, kurios dėl įstatymo pokyčių neteko kompensacijos. Taip pat teikta tikslinė papildoma kompensacija neįgaliesiems ir asmenims be tėvų globos – ją 2024 m. pasinaudojo 18 asmenų.

Pastaraisiais metais ši paramos forma kito sparčiausiai iš visų – ypač dinamiški pokyčiai vyko 2023–2024 m. 2023 m. fiksuotas gavėjų skaičiaus augimas pareikalavo greitos Įmonės adaptacijos: buvo perskirstyti žmogiškieji ištekliai ir pradėtas procesų robotizavimas, siekiant užtikrinti operatyvų ir kokybišką paslaugų teikimą. Tačiau 2024 m. įstatymo pakeitimai, vykę net du kartus ir sugriežtinę paramos sąlygas, turėjo reikšmingą poveikį – nors bendras

besikreipiančiųjų srautas sumažėjo nedaug, gavėjų skaičius sumažėjo kelis kartus. Dėl šių pokyčių Įmonei teko koreguoti jau pradėtus procesų automatizavimo sprendimus, o nors darbo apimtis išliko panaši, pajamos, gaunamos už paramos administravimą, sumažėjo, kadangi jos tiesiogiai priklauso nuo patenkintų prašymų skaičiaus. Ši situacija atskleidžia, kad staigūs ir iš anksto nesuderinti teisės aktų pakeitimai turi tiesioginę įtaką Įmonės veiklos planavimui, efektyvumui bei finansiniam stabilumui.

Bendradarbiavimas – Įmonė palaiko glaudų bendradarbiavimą su valstybės, Savivaldybės institucijomis, nevyriausybėmis organizacijomis bei kitais socialiniais partneriais, taip užtikrindama sklandų paramos teikimą, operatyvų socialinių ar gyvenimo kokybės problemų sprendimą.

Įmonė aktyviai bendradarbiauja su nevyriausybine organizacija „In Pace“ mediacijos klausimais, siekiant spręsti konfliktines situacijas tarp nuomininkų ir kaimynystėje gyvenančių asmenų. Taip pat užmegzti tvirti ryšiai su socialiniais darbuotojais, kurie padeda identifikuoti pažeidžiamų grupių poreikius ir suteikti joms reikiamą pagalbą. Įmonė įsitraukusi į benamystės mažinimo iniciatyvas bei bendradarbiauja su NVO „Diversity Development Group“, padedančia prieglobsčio ir laikinosios apsaugos gavėjams integruotis į gyvenimą Lietuvoje, supažindinant su socialinėmis paslaugomis, teisėmis ir pareigomis. Šis proaktyvus daugiasektorinis bendradarbiavimas stiprina Įmonės socialinį vaidmenį ir padeda veiksmingai reaguoti į įvairius visuomeninius iššūkius.

2.1.3. PALAIKANČIŲ VEIKLŲ ANALIZĖ

Įmonės pagalbinės veiklas sudaro procesai, kurie palaiko pagrindines Įmonės funkcijas ir užtikrina jų kokybišką įgyvendinimą. Tai – klientų aptarnavimas, teisė ir atitiktis, žmogiškųjų išteklių valdymas, viešieji pirkimai, finansinių išteklių valdymas, informacinės technologijos ir inovacijos.

Klientų aptarnavimas

Nors klientų aptarnavimas nėra pagrindinė Įmonės vertės grandinės funkcija, tai svarbi palaikomoji veikla, būtina sklandžiam Savivaldybės nekilnojamojo turto valdymo, turto plėtros ir paramos būstu teikimo procesų įgyvendinimui. Aukštos kokybės klientų aptarnavimas stiprina gyventojų pasitikėjimą Įmone, o klaidos ar uždelsti atsakymai dažnai tampa skundų priežastimi ir gali neigiamai paveikti Įmonės reputaciją.

Klientai aptarnaujami tiek tiesiogiai, tiek nuotoliniu būdu.

Konsultacijos gyvai teikiamos Vilniaus miesto savivaldybės Klientų aptarnavimo centre (Konstitucijos pr. 3), kurio aplinka pritaikyta asmenims su specialiaisiais poreikiais bei užsieniečiams. Bendras paslaugų teikimas su kitomis savivaldybės įstaigomis leidžia gyventojams vieno vizito metu išspręsti įvairius klausimus – nuo būsto nuomos ar socialinių paslaugų iki kompensacijų už šildymą ar sutarčių su komunalinių paslaugų tiekėjais.

Aptarnavimas telefonu – svarbi klientų aptarnavimo dalis, kurioje 2023 m. Įmonė įgyvendino reikšmingus pokyčius. Spalio mėn. pradėta naudotis išorinio skambučių centro paslaugomis, kas padėjo ženkliai pagerinti skambučių aptarnavimo efektyvumą. 2023 m. tik apie 39 proc. skambučių buvo atsiliepta per 40 sekundžių, o 2024 m. jau pirmąjį pusmetį net 71,33 proc. skambučių buvo atsakoma per 20 sekundžių. Bendra skambučių apimtis per metus viršijo 27 tūkst., iš kurių daugiau kaip 22 tūkst. buvo atsakyti. Konsultacijos teikiamos tiek Įmonės numeriu (+370 5) 277 9090, tiek trumpuoju miesto numeriu 19118, kuriuo konsultuojama lietuvių, anglų, rusų ir lenkų kalbomis. Pastarasis taip pat užtikrina integraciją su kitų savivaldybės įstaigų paslaugomis.

Klientų dokumentų ir prašymų priėmimas vykdomas gyvai, paštu, el. paštu bei per savitarną. Nors savitarnos sistema šiuo metu dar nėra plačiai naudojama, Įmonė diegia naują platformą, kuri suteiks daugiau galimybių: gyventojai galės ne tik teikti prašymus, bet ir sekti jų eigą, gauti informacinius pranešimus, atsisiųsti atsakymus bei apmokėti sąskaitas. Šis sprendimas padės optimizuoti tiek Įmonės, tiek klientų laiką ir resursus, ir paskatins aktyvesnę savitarnos naudojimą.

Orientacinis bendras Įmonės klientų skaičius 2024 m. pabaigoje viršijo 10 tūkst. Tai gana stabilus klientų segmentas, sudarytas iš trijų pagrindinių grupių. Pirmajai priklauso savivaldybės ir socialinio būsto nuomininkai – daugiau nei 3

000 šeimų. Antroji grupė – socialinio būsto laukiantieji (virš 1 600 šeimų), o kasmet gaunama dar per 500 naujų prašymų įrašyti į laukiančiųjų sąrašą. Trečiajai grupei priskiriami kompensacijų ir išmokų gavėjai – virš 5 000 prašymų dėl nuomos kompensacijų, tikslinių išmokų, subsidijų ir kitų su parama būstui susijusių paslaugų. Taip pat Įmonė dirba su gyventojais, parduodančiais savo būstą Savivaldybei ar siekiančiais įsigyti nuomojamą turtą.

Socialinio ir savivaldybės būsto nuomininkų bei laukiančiųjų skaičius išlieka gana stabilus, tačiau kitų klientų grupių – ypač gaunančių būsto nuomos mokesčio kompensacijas ar subsidijas – pokyčiai tiesiogiai priklauso nuo teisės aktų pakeitimų bei valstybės ar savivaldybės skiriamo finansavimo apimčių. Kaip minėta, 2023–2024 m. kompensacijų skyrimo sąlygų pasikeitimai lėmė kintančius klientų srautus, todėl Įmonės klientų aptarnavimo sistema turėjo išlikti lanksti ir gebėti operatyviai prisitaikyti prie naujų aplinkybių.

Nepastovūs klientų srautai kelia iššūkių žmogiškųjų išteklių planavimui ir veiklos tęstinumui. Be to, išoriniai veiksniai – tokie kaip teisės aktų pokyčiai ar lėšų stygius – neretai sukelia klientų nepasitenkinimą, kuris nukreipiamas Įmonės atžvilgiu, nors priežastys nepriklauso nuo jos sprendimų. Tokios situacijos didina reputacines rizikas ir gali paskatinti neigiamą viešą atgarsį.

Atsižvelgdama į šiuos iššūkius, Įmonė nuolat analizuoja klientų elgseną ir poreikius, vertina turimų IT sprendimų efektyvumą bei, esant poreikiui, inicijuoja pokyčius, siekdama užtikrinti sklandų, savalaikį ir kokybišką paslaugų teikimą. Vis dėlto pastebima, kad riboti kai kurių klientų socialiniai įgūdžiai ar nepakankamas technologinis raštingumas kartais apsunkina komunikaciją ir tampa papildomu iššūkiu paslaugų prieinamumui.

Teisė ir atitiktis

Teisė ir atitiktis – svarbi Įmonės palaikomoji funkcija, užtikrinanti, kad visa veikla būtų vykdoma teisėtai ir pagal galiojančius teisės aktus. Jos pagrindinis tikslas – saugoti Įmonės interesus, ginti jos teises ir užtikrinti veiklos skaidrumą bei teisėtumą.

Teisinis veiklos užtikrinimas ir atstovavimas – apima visų Įmonės vykdomų veiklų teisinį vertinimą, sutarčių ir kitų dokumentų analizę, galimų rizikų identifikavimą ir prevenciją. Įmonės teisininkai atstovauja jos interesams tiek teismuose, tiek kitose ginčų sprendimo ar teisėsaugos institucijose. Jie inicijuoja ir vykdo iškeldinimo, skolų išieškojimo bei kitus teisinius procesus.

Skolų valdymo procesas – nuoseklus ir apima tiek ikiteisminius, tiek teisinius veiksmus. Iki teisminių procedūrų Įmonė aktyviai bendrauja su skolininkais – skambina, siunčia raštiškus priminimus, siekia taikos sutarčių sudarymo. Toks aktyvus požiūris leidžia efektyviau valdyti skolas ir išlaikyti teigiamus santykius su klientais.

Teisėkūros ir teisės aktų analizė – Įmonės teisininkai rengia Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų ir Savivaldybės tarybos sprendimų projektus, taip pat nuolat analizuoja galiojančius teisės aktus bei stebi jų pokyčius. Atsižvelgdama į praktinius veiklos poreikius, Įmonė, esant poreikiui, inicijuoja teisės aktų keitimą ar tobulinimą.

Sukaupta praktinė patirtis, gilios žinios bei nuolatinis domėjimasis gerąja užsienio valstybių praktika suteikia Įmonei ekspertizmo. Tai leidžia vis aktyviau įsitraukti į teisėkūros procesus tiek savivaldybės, tiek nacionaliniu lygmeniu – teikiant pastabas ir pasiūlymus dėl rengiamų teisės aktų ar jų pakeitimų.

Korupcijos prevencija ir vidaus kontrolė – siekdama užtikrinti skaidrumą ir veiklos teisėtumą, Įmonė nuosekliai stiprina korupcijos prevencijos priemones bei vidaus kontrolės sistemą. Organizuojami mokymai darbuotojams, pradėtas vertinti darbuotojų atsparumo korupcijai lygis (tikslas pasiekti bent 90 proc. atsparumo rodiklį). Įmonėje taikoma nulinė dovanų politika, veikia dovanų registravimo ir viešinimo praktika, įdiegti vidinis pranešimų apie pažeidimus kanalas ir pasitikėjimo linija.

Vidaus kontrolės srityje atliekamas reguliarus rizikų vertinimas, stebimi rizikos veiksniai, planuojamos ir įgyvendinamos prevencinės bei korekcinės priemonės. Tai padeda užtikrinti aukštus veiklos kokybės, skaidrumo ir atsakomybės standartus.

Be to, Įmonė atsakingai kuruoja asmens duomenų apsaugos klausimus – užtikrinamas atitikimas Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) ir kitų teisės aktų reikalavimams, siekiant apsaugoti klientų ir darbuotojų asmens duomenis bei sumažinti galimų pažeidimų riziką.

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Žmogiškųjų išteklių valdymas kita labai svarbi Įmonės palaikomoji veikla, užtikrinanti, kad strateginiams tikslams pasiekti būtų turimi tinkami, kompetentingi specialistai ir vadovai, o darbo aplinka skatintų įsitraukimą, lojalumą ir augimą. Žmogiškieji ištekliai tiesiogiai prisideda prie pagrindinių Įmonės funkcijų – savivaldybės būsto administravimo, jo priežiūros, turto plėtros ir paramos būstu teikimo – kokybiško ir savalaikio įgyvendinimo. Įvairių sričių specialistai – nuo klientų konsultantų iki teisininkų ir IS analitikų – yra neatsiejama vertės grandinės dalis, kurios efektyvus veikimas lemia teikiamų paslaugų sklandumą bei gyventojų pasitikėjimą.

2024 m. Įmonėje dirbo 59 darbuotojai. Palyginti žemas darbuotojų kaitos lygis (9 proc., neįskaitant terminuotų sutarčių) ir stabilus vidutinis darbo stažas (5,6 metų) atspindi Įmonės gebėjimą išlaikyti sukauptas kompetencijas viduje bei užtikrinti paslaugų tęstinumą. Tai ypač svarbu tokiose srityse kaip klientų aptarnavimas ar paramos būsto administravimas, kur darbuotojų patirtis leidžia veiksmingai spręsti gyventojų problemas ir greitai prisitaikyti prie kintančių teisės aktų ar socialinių iššūkių.

Žmogiškieji ištekliai Įmonėje valdomi kryptingai – nuolat vertinamos turimos kompetencijos, identifikuojamos augimo sritys (pvz., projektų, procesų ir kt.), į kurias kryptingai investuojama tiek per vidinius mokymus, tiek pasitelkiant išorės ekspertus. Įdiegta kompetencijų matrica leidžia sistemingai sekti ir plėtoti darbuotojų potencialą, planuoti jų pakaitumą, o tai tiesiogiai prisideda prie Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimo.

Darbuotojų gerovei Įmonėje skiriamas ypatingas dėmesys – taikomas lankstus darbo grafikas, suteikiamas papildomas sveikatos ir nelaimingų atsitikimų draudimas, skiriamos papildomos poilsio dienos bei kitos socialinės garantijos. Šios priemonės prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo, motyvacijos bei padeda išvengti perdegimo, kuris ypač aktualus dirbant su socialiai jautriomis klientų grupėmis.

Atnaujinta Atlygio politika, paremta pareigybių žemėlapiu ir pasiektų rezultatų analize, sustiprino atlygio skaidrumą bei prognozuojamumą. 2024 m. atlyginimų konkurencingumo rodiklis pasiekė 83,1 proc. rinkos medianos, o tai yra reikšmingas žingsnis stiprinant pozicijas darbo rinkoje. Augantys darbuotojų įsitraukimo (78 proc.), pasitenkinimo (71 proc.) ir lojalumo (12 proc.) rodikliai liudija didėjantį pasitikėjimą Įmone kaip darbdaviu ir augančią organizacinę brandą.

Atsižvelgiant į ateities iššūkius ir skaitmeninę transformaciją, Įmonė numato įsteigti naujas analitikų ir kitų reikalingų specialistų pozicijas, kurios sustiprins vidinį pajėgumą reaguoti į augančius veiklos, duomenų valdymo ir paslaugų kokybės reikalavimus. Tokiu būdu žmogiškųjų išteklių valdymas išlieka vienu svarbiausių elementų, leidžiančių Įmonei užtikrinti tvarią, kokybišką ir gyventojų poreikiams pritaikytą veiklą.

Daugiau apie Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą ir įgyvendintas priemones pateikiama [Įmonės veiklos ir tvarumo ataskaitoje už 2024 m.](#)

Viešieji pirkimai

Viešieji pirkimai yra dar viena iš itin svarbių Įmonės palaikančių veiklų, užtikrinanti efektyvų ir skaidrų išteklių valdymą, reikalingą pagrindinių strateginių tikslų įgyvendinimui. Kaip perkančioji organizacija, Įmonė vykdo įvairaus masto prekių, darbų ir paslaugų pirkimus – nuo smulkių, mažos vertės įsigijimų iki didesnės apimties pirkimų, kurių biudžetai siekia šimtus tūkstančių eurų. Per 2024 metus buvo vykdoma virš 250 pirkimų, iš jų apie 53 prekių, 44 darbų ir 150 paslaugų pirkimų. Bendras šių pirkimų numatytas biudžetas sudarė virš 4 mln. eurų. Įmonė vykdo tiek mažos vertės, tiek supaprastintus pirkimus – pastarieji sudaro apie 99 proc. visų pirkimų. Tarptautinės vertės pirkimų pasitaiko retai – vienas iš tokių pavyzdžių yra finansų, verslo ir klientų valdymo bei kitų Įmonėje vykdomų procesų analizės bei konsultavimo, pasiruošimo naujos sistemos įsigijimui paslaugų pirkimas.

Įmonė nuosekliai diegia tvarumo principus pirkimų procese: 2024 m. buvo patvirtinti minimalūs techniniai reikalavimai medžiagoms ir įrangai, įskaitant aplinkosauginius kriterijus, kurie yra taikomi vykdant rangos darbų pirkimus. Be to, sistemingai vykdomi žalieji pirkimai, kurie orientuoti į prekių, paslaugų įsigijimą su minimaliu poveikiu aplinkai viso gyvavimo ciklo metu. 2024 m. žalieji pirkimai sudarė 100 proc. visų ataskaitinio laikotarpio pirkimų (skaiciuota pagal Viešųjų pirkimų įstatymo ir žaliųjų pirkimų taikymo taisyklės).

Įmonės tiekėjų ratas yra įvairus, tačiau pastebimos tendencijos, kurios kelia iššūkių – apie 42 proc. pirkimų vykdoma iš vienintelio tiekėjo, o kai kuriuose pirkimuose tie patys rangovai pasikartoja kelis kartus, mažindami konkurencijos dinamiką. Siekdamą didinti tiekėjų įvairovę ir skatinti konkurenciją, Įmonė aktyviai ieško naujų partnerių ir tobulina pirkimų procesus.

Vienas iš Įmonės stiprybių yra stabilus atsiskaitymas su tiekėjais, kuris didina Įmonės patrauklumą rinkoje. Dalis tiekėjų su Įmone bendradarbiauja ne pirmus metus, todėl gerai įsigilinę į specifinius reikalavimus ir kokybės standartus, kas užtikrina aukštą teikiamų prekių ir paslaugų kokybę.

Visi viešųjų pirkimų planai ir ataskaitos, taip pat sutartys yra skaidriai viešinami Įmonės interneto puslapyje: <https://www.vmb.lt/viesieji-pirkimai/>.

Atsižvelgdama į kintančius rinkos ir veiklos poreikius, 2025 m. Įmonė planuoja įdiegti naujus viešųjų pirkimų efektyvumo rodiklius. Jie apims tokius aspektus kaip pirkimų vykdymo trukmė (pasirengimo, procedūrų, pasiūlymų pateikimo ir vertinimo laikotarpiai), konkurencinės aplinkos vertinimas (dalyvių skaičius, pagrįstų pretenzijų skaičius), bei pirkimų efektyvumas (sutaupytos lėšos, sutarčių vykdymo kokybė). Šių rodiklių stebėsena leis sistemingai vertinti pirkimų veiklos efektyvumą ir operatyviai įgyvendinti reikiamus pokyčius. Tokiu būdu bus dar labiau optimizuojami procesai, pagerintas tiekėjų įsitraukimas ir užtikrinta aukšta pirkimų kokybė.

Finansinių išteklių valdymas

Finansinių išteklių valdymas yra svarbi Įmonės palaikomoji funkcija, užtikrinanti veiklos finansinį stabilumą ir strateginių tikslų įgyvendinimą. Šis valdymas apima pajamų surinkimą, lėšų planavimą, išlaidų kontrolę, investicijų organizavimą ir finansinių srautų valdymą.

Įmonės pagrindiniai finansiniai ištekliai gaunami iš Vilniaus miesto savivaldybei priklausančio ir Įmonės valdomo nekilnojamojo turto nuomos bei nuomos mokesčio dalies kompensacijų administravimo. Taip pat naudojami išoriniai šaltiniai – ES struktūrinių fondų parama ir Savivaldybės bei valstybės biudžeto lėšos socialinio būsto plėtrai ir kompensacijoms (našlaičiams, asmenims, turintiems negalią, karo pabėgėliams iš Ukrainos, vienkartinės kompensacijos, vandentiekio ir nuotekų įrengimui bei būstų pritaikymui negalią turinčių asmenų poreikiams).

2023–2024 metais fiksuoti pokyčiai pajamų srityje atspindi rinkos ir reglamentavimo pokyčius, kurie daro įtaką veiklos finansiniams rezultatams. Detalesnė finansinių išteklių valdymo, jo struktūros ir prognozių analizė pateikiama skyriuje „Finansiniai ištekliai ir prognozės“.

Informacinės technologijos ir inovacijos

Informacinių technologijų ir inovacijų valdymas Įmonėje apima informacinių sistemų diegimą, palaikymą ir atnaujinimą, informacijos ir duomenų valdymą, informacijos saugą bei skaitmeninių sprendimų pritaikymą veiklos tobulinimui. Ši sritis yra svarbi Įmonės procesų efektyvumui ir tvariam augimui, tačiau šiuo metu susiduriama su ribotais žmogiškaisiais ištekliais – IT srityje dirba tik du darbuotojai. Siekiant spartinti skaitmenizacijos brandą, planuojama papildyti komandą dviem informacinių sistemų analitikais.

2022 m. Įmonės IT branda buvo vertinama nuliu, tačiau 2024 m. pavyko pasiekti 1,8 balo. Viena iš esminių silpnųjų – procesų žemėlapių ir veiklos architektūros nebuvimas, kuris apsunkina sprendimų priėmimą ir procesų standartizavimą. Todėl siekiant didesnio skaitmenizacijos lygio, numatoma rengti procesų žemėlapi, taip pat adaptuoti esamas sistemas besikeičiantiems poreikiams arba įsigyti naujus sprendimus.

Įmonė susiduria su būtinybe atnaujinti dalį IT sistemų, kurios nebepalaiko šių dienų poreikių, o kai kurių sprendimų palaikymą gali užtikrinti tik vienas tiekėjas. Didelis saugomų duomenų kiekis kelia papildomų saugumo ir

efektyvumo iššūkių. Riziką didina tai, kad rinkoje trūksta Įmonės specifiką atitinkančių IT sprendimų, todėl kartais tenka kurti individualius įrankius, o tai lėtina pažangą.

Nepaisant iššūkių, Įmonė aktyviai investuoja į IT sistemų pertvarką, taiko saugumo didinimo priemones, stiprina duomenų valdymą ir skatina inovacijų diegimą. Vadovybės palaikymas, skiriamas biudžetas ir auganti komanda sudaro prielaidas spartesniam progresui.

Išanalizavus pagrindines Įmonės vertės grandinės veiklas ir jas palaikančius procesus, galima apibendrintai išskirti pagrindines stiprybes, silpnybes ir iššūkius, galinčius daryti įtaką Įmonės veiklai 2025–2028 m. strateginiu laikotarpiu:

Stiprybės

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Viena didžiausių gyvenamųjų patalpų valdytojų | <p>Įmonė yra viena iš didžiausių gyvenamųjų patalpų valdytojų ne tik Vilniaus mieste, bet ir visoje Lietuvoje. Ji užima svarbią poziciją rinkoje, valdydama daugiau nei 3 000 nekilnojamojo turto vienetų.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nuoseklus turto kokybės gerinimas. | <p>Įmonė kryptingai investuoja į jai patikėto nekilnojamojo turto priežiūrą, remontą ir modernizavimą, siekdama užtikrinti tiek aukštą gyvenimo kokybę nuomininkams, tiek ilgalaikę turto vertės išlaikymo ar augimo perspektyvą. Nuolat įgyvendinami būsto būklės gerinimo sprendimai – atliekami remonto darbai, grąžinamas naudoti netinkamas nusidėvėjęs turtas, įsigijamas naujas, kokybiškas nekilnojamas turtas. Įmonė taiko aiškiai apibrėžtus būsto įrengimo ir techninės būklės standartus, todėl nuomai siūlomi būstai atitinka kokybės ir būsto standarto reikalavimus.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Socialiai reikšmingų iniciatyvų įgyvendinimas, pritaikant nenaudojamą turtą | <p>Įmonė aktyviai įgyvendina socialiai svarbias iniciatyvas, efektyviai įveiklinant nenaudojamas ar neefektyviai naudojamas Savivaldybei priklausančias patalpas. Konversijų projektų pagalba šis turtas pritaikomas gyvenamajai paskirčiai, atsižvelgiant į skirtingų socialinių grupių poreikius. Tokie sprendimai leidžia ne tik taupiai naudoti turimus išteklius, bet ir tiesiogiai prisideda prie socialinio būsto laukiančiųjų eilės mažinimo bei didesnio būsto prieinamumo užtikrinimo Vilniaus mieste.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ilgametė patirtis turto administravimo ir atnaujinimo srityse | <p>Įmonė yra sukaupusi reikšmingą patirtį gyvenamųjų patalpų administravimo, remonto ir atnaujinimo srityse, kas leidžia užtikrinti efektyvų ir kokybišką turto priežiūros procesų valdymą. Glaudus bendradarbiavimas su paslaugų teikėjais, rangovais ir kitais partneriais padeda greičiau reaguoti į techninius iššūkius, planuoti darbus bei optimizuoti išteklius. Įmonės kompetencija šioje srityje yra esminis veiksnys siekiant turto kokybės, nuomininkų pasitenkinimo ir ilgalaikio būsto fondo tvarumo.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Stabili finansinė padėtis. | <p>Įmonė pasižymi stabilia finansine padėtimi, kuri leidžia užtikrintai planuoti ilgalaikes investicijas, vykdyti prisiimtus įsipareigojimus bei prisitaikyti prie besikeičiančių ekonominių ar teisinių aplinkos sąlygų. Įmonės veikla generuoja pastovius pajamų srautus – daugiausia iš savivaldybės būsto nuomos bei administruojamų kompensacijų už būsto nuomos mokestį.</p> |

Finansavimo šaltiniai yra aiškūs: patikėjimo teise valdomo nekilnojamojo turto nuomos pajamos, administravimo mokestis, skiriamas už valstybės kompensacijų administravimą, taip pat Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto lėšos. Be to, Įmonė kaupia finansinius rezervus, kurie padeda užtikrinti veiklos tęstinumą bei finansinį atsparumą nenumatytiems iššūkiams.

- Gilus klientų pažinimas ir ilgalaikiai santykiai.

Įmonė turi sukaupusi vertingą patirtį ir duomenis apie klientų poreikius bei lūkesčius. Dauguma klientų yra ilgalaikiai, todėl Įmonė gali teikti paslaugas kokybiškiau, gerinti jų patirtį, tiksliau prognozuoti poreikius bei planuoti pajamų srautus ir veiklą. Aiškiai apibrėžtas ir identifikuotas klientų ratas, kurį galima efektyviai šviesti, ugdyti, organizuoti socialines akcijas, siekiant keisti visuomenės požiūrį į paramą būstui.

- Aktyvus bendradarbiavimas su institucijomis.

Įmonė glaudžiai bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybės institucijomis bei nevyriausybiniėmis organizacijomis, siekdama užtikrinti efektyvų socialinių projektų įgyvendinimą ir pagalbos suteikimą gyventojams. Tarp partnerių – „In Pace“ (mediacija), socialiniai darbuotojai, „Diversity Development Group“ (prieglobsčio gavėjų integracija), benamystės prevencijos iniciatyvos. Šis bendradarbiavimas padeda spręsti socialinius iššūkius ir didina Įmonės veiklos poveikį bendruomenei.

- Lanksčios darbo sąlygos ir motyvacinė sistema.

Darbuotojams siūlomos lanksčios darbo sąlygos bei rinkos sąlygas pralenkiantis papildomų naudų "paketas", skatinantis darbuotojų pasitenkinimą darbu, didėjančią įsitraukimą ir lojalumą organizacijai.

- Kompetentinga, aukštos kvalifikacijos komanda.

Įmonėje dirba savo srities profesionalai, turintys ilgametę patirtį bei reikiamas žinias kokybiškai paslaugų teikimo veiklai užtikrinti. Komanda geba kūrybiškai ir operatyviai spręsti netikėtai išylančius iššūkius, dirbti su socialiai pažeidžiamais klientais bei užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą įvairiose specializuotose srityse – nuo turto administravimo iki socialinės paramos procesų valdymo.

- Stabili komanda.

Maža darbuotojų kaita (neviršijanti 9 proc.) rodo gerą mikroklimatą Įmonėje, darbuotojų pasitenkinimą ir užtikrina žmogiškųjų išteklių tvarumą. Stabili komanda leidžia išlaikyti sukauptas kompetencijas Įmonės viduje, užtikrinti veiklos tęstinumą ir kokybišką paslaugų teikimą.

Silpnybės ir iššūkiai

- Didelė dalis turto yra fiziškai nusidėvėjusi.

Reikšminga dalis Įmonės valdomo turto vis dar neturi būtinų patogumų arba yra itin imli investicijoms dėl aukšto fizinio nusidėvėjimo lygio. Tai kelia iššūkių užtikrinant kokybišką paslaugų teikimą ir lemia papildomas sąnaudas. 2024 m. pabaigoje iš 3 035 turtinių vienetų, apie 7 proc. neturėjo pagrindinių patogumų,

	o apie 11 proc. buvo nusidėvėję daugiau nei 60 proc., todėl reikalauja reikšmingų investicijų.
- Negalėjimas pasirinkti klientų.	Dėl veiklos pobūdžio ir teisinio reguliavimo Įmonė neturi galimybės pasirinkti klientų – ji privalo aptarnauti visus, kurie atitinka nustatytus pajamų ir turto kriterijus, nepriklausomai nuo jų rizikingumo (socialinių įgūdžių, žalingų įpročių ar mokumo, gebėjimą tinkamai rūpintis būstu ir konfliktiškumo lygį). Dalis nuomininkų susiduria su finansiniais ar socialiniais sunkumais (nemokumas, skolų susidarymas), kas apsunkina nuomos mokesčio surinkimą.
- Neatlygintinas paslaugų teikimas.	Įmonei deleguojamos papildomos funkcijos (pvz., papildomų vienkartinių išmokų administravimas) dažnai neturi aiškiai numatyto finansavimo ar žmogiškųjų išteklių, tačiau jų įgyvendinimas yra privalomas. Tai didina darbo krūvį ir reikalauja efektyvesnio išteklių paskirstymo.
- Savivaldybės turto pardavimas mažina pajamas.	Mažėjanti savivaldybės būstų (nuomojamų rinkos kainomis) dalis Įmonės valdomame turto portfelyje tiesiogiai mažina gaunamas pajamas ir gali turėti neigiamą poveikį ilgalaikėje perspektyvoje. Privatizavus savivaldybės būstus, kurie nuomojami rinkos kainomis, prarandama reikšminga pajamų dalis, nes nuomos mokesčiai už savivaldybės būstus yra ženkliai didesnis nei socialinio būsto mokesčiai. Norint užtikrinti pajamų generavimą, tokia galimybė atsirastų įsteigus naują municipalinio būsto fondą.
- Neproporcingas būsto pardavimų ir įsigijimų balansas	Parduodami labai nusidėvėję būstai, kurie neužtikrina pakankamo lėšų krepšelio naujam kokybiškam būstui įsigyti.
- Augančios išlaidos ir įsipareigojimai.	Didėjant veiklos sąnaudoms dėl papildomų įsipareigojimų – darbuotojams, informacinių sistemų atnaujinimui, būsto standarto įgyvendinimui ir kt. – mažėja Įmonės finansinis lankstumas ir galimybės lanksčiau reaguoti į naujus iššūkius. Socialinio būsto nuomos mokesčiai nepakankami tiek būsto fondo plėtrai, tiek esamo turto išlaikymui.
- Veiklos architektūros nebuvimas.	Įmonė identifiko poreikį stiprinti veiklos architektūrą siekiant didesnio procesų nuoseklumo, efektyvesnio išteklių panaudojimo ir geresnio rizikų valdymo.
- Didelis saugomų duomenų kiekis.	Įmonė tvarko didelį kiekį duomenų, kas didina informacijos valdymo sudėtingumą, kelia papildomų rizikų ir reikalauja investicijų duomenų saugai.
- IT sistemoms reikalingas atnaujinimas.	Dalis Įmonės informacinių sistemų nebeatitinka dabartinių veiklos poreikių, todėl yra būtinas jų atnaujinimas, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, užtikrinti paslaugų kokybę ir valdyti rizikas.

- | | |
|---|---|
| - Klientų aptarnavimo kokybė tobulintina. | Klientų apklausos rodo poreikį trumpinti paslaugų suteikimo terminus, aiškiau teikti informaciją ir gerinti skaitmeninę vartotojo patirtį. |
| - Nepakankama darbdavio įvaizdžio komunikacija. | Komunikacijos trūkumas apie Įmonę kaip darbdavį riboja galimybes pritraukti kvalifikuotus specialistus bei kurti stiprų organizacijos identitetą darbo rinkoje. |

2.2. IŠORINIAI VEIKSNIAI

Planuodama veiklą 2025–2028 m. laikotarpiui, Įmonė vertina daugybę išorinių veiksnių, galinčių turėti tiesioginį ar netiesioginį poveikį paslaugų prieinamumui, veiklos efektyvumui, finansiniams rezultatams bei gebėjimui prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Dinamiška išorinė aplinka – politinių sprendimų kryptys, teisinio reguliavimo pokyčiai, ekonominės bei demografinės tendencijos, visuomenės poreikiai ir technologijų raida – lemia tiek galimybes, tiek apribojimus strateginių tikslų įgyvendinimui. Todėl šių veiksnių stebėsena ir analizė yra svarbus strateginio planavimo pagrindas.

Vilniaus nekilnojamojo turto (NT) rinkai būdingas spartus kainų augimas, kuris daro tiesioginį poveikį Įmonės galimybėms plėsti būsto fondą bei prižiūrėti esamus būstus. 2024 m. kainų pokyčiai antrinėje rinkoje buvo reikšmingi:

- iki 1940 m. statytų būstų kainos padidėjo 4,6 proc. (nuo 3 937 iki 4 117 Eur/kv. m),
- iki 1990 m. – 10,8 proc. (nuo 2 274 iki 2 519 Eur/kv. m),
- iki 2010 m. – 3,7 proc. (nuo 2 762 iki 2 865 Eur/kv. m),
- po 2010 m. – 2,4 proc. (nuo 3 823 iki 3 915 Eur/kv. m).

Dėl ribotos naujų įperkamų būstų pasiūlos dauguma būstų įsigyjama antrinėje rinkoje – 2024 m. iš 49 įsigytų būstų tik 6 buvo nupirkti pirminėje rinkoje. Net ir po Įmonės atliktos teisės aktų peržiūros bei terminų sutrumpinimo (šiuo metu prašymo nagrinėjimas iki sprendimo priėmimo trunka iki 1–1,5 mėn., įskaitant vertinimą) viešųjų pirkimų ir būsto įsigijimo procedūros išlieka sudėtingesnės ir šiek tiek ilgesnės nei perkant privatiems asmenims, dėl to mažėja Įmonės konkurencingumas NT rinkoje, ypač kai reikia greitai reaguoti į patrauklius pasiūlymus.

Augančios statybų sąnaudos lemia didėjančias būstų atnaujinimo išlaidas. 2024 m. Įmonė valdė 135 545,3 kv. m gyvenamųjų patalpų, iš kurių apie 11 proc. yra fiziškai nusidėvėjusios, o apie 7 proc. neturi bazinių patogumų (vandentiekio, kanalizacijos, centrinio šildymo). Ši būklė reikalauja nuolatinių investicijų, kurių apimtis auga dėl rinkos kainų dinamikos.

Aukštos būsto kainos mažina vilniečių galimybes įsigyti būstą rinkoje, todėl auga gyventojų priklausomybė nuo valstybės ar savivaldybės teikiamos būsto paramos. 2023 m. reikšmingai padidėjo nuomos mokesčio kompensacijų prašytojų skaičius, o tai paskatino 2024 m. įstatymų pakeitimus, sugriežtinusius paramos teikimo sąlygas. 2024 m. buvo gauti 5 384 prašymai nuomos mokesčio kompensacijai (2023 m. – 6 744). Iš jų 3 629 prašymai (2023 m. – 519) buvo atmesti, nes pareiškėjai neatitiko naujų reikalavimų. Negalėdami įsigyti nuosavo būsto ir netekę teisės į nuomos mokesčio kompensaciją, gyventojai galimai ateityje teiks prašymą dėl socialinio būsto nuomos, todėl didėja tikimybė, kad socialinio būsto laukiančiųjų eilė išliks arba dar labiau išaugs.

Socialinio būsto laukiančiųjų skaičius kol kas išlieka panašus – 2023 m. eilėje buvo 1 631 šeima, o 2024 m. – 1 617. Nors dalis asmenų išbraukiami (pvz., išvykus kitur, pasikeitus finansinei padėčiai ir pan.), juos nuolat keičia naujai įrašomi asmenys: 2024 m. pateikti 655 nauji prašymai įrašyti į eilę, iš kurių 546 patenkinti.

Dėl augančių kainų išlieka ir poreikis valstybės subsidijoms būstui įsigyti: 2024 m. išduota 141 pažyma dėl teisės į paramą. Tačiau dėl asignavimų trūkumo 45 šeimos buvo įtrauktos į laukiančiųjų subsidijos sąrašą. Daugumai jų (39 šeimos) pažyma dėl paramos išduota tik 2025 m. vasarį, kai buvo skirtas papildomas finansavimas.

Nors besikreipiančių dėl paramos netrūksta, gyventojų galimybės pasinaudoti valstybės remiamais kreditais išlieka ribotos. Vienišo asmens kredito riba siekia 53 000 Eur, šeimos – 87 000 Eur. Atsižvelgiant į augančias nekilnojamojo turto kainas, už šias sumas įsigyti būstą tampa vis sunkiau. Svarbu pažymėti, kad šie kompensuojamų kreditų dydžiai nebuvo persvarstyti nuo 2015 m., kai įsigaliojo Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymas.

Įmonės veiklą reguliuoja ir griežta teisinė bazė. Savivaldybės bei socialinio būsto nuomos mokesčio kainodara, išnuomojimo sąlygos yra nustatytos teisės aktuose, todėl Įmonė neturi galimybės savarankiškai keisti nuomos mokesčio dydžių, pasirinkti klientų ar taikyti mokumo vertinimo prieš apgyvendinimą. Tai riboja galimybes užtikrinti 100 proc. pajamų surinkimą, išvengti nemokių klientų ir skolų augimo. Nemokių nuomininkų iškeldinimas galimas tik teismo sprendimu.

Teismų praktika dažnai prioritetą teikia nuomininko būsto neliečiamumo principui (remiantis Europos žmogaus teisių konvencijos 8 str.), net esant skoloms. Tai riboja Įmonės teises kaip turto valdytojos ir komplikuoja skolų išieškojimą ar patalpų grąžinimą.

Prieinamo būsto politikai vis dar stinga nuoseklumo. Sprendimai, susiję su būsto sektoriumi, neretai priimami neįvertinus vietos savivaldos, o juo labiau – paslaugų teikėjų pajėgumų ir praktinių galimybių. Be to, šie sprendimai ne visada derinami su Vilniaus miesto savivaldybe ar Įmone, dėl ko mažėja sistemos lankstumas ir ribojama galimybė operatyviai reaguoti į kintančius rinkos poreikius.

Nepaisant kylančių iššūkių, išorinė aplinka taip pat sudaro prielaidas pozityviems pokyčiams. Augantis prieinamo būsto poreikis skatina Įmonę ieškoti inovatyvių sprendimų bei diegti lankstesnius veiklos modelius. Atsiveria galimybės aktyviau dalyvauti būsto politikos formavime, plėtoti partnerystes su privačiu sektoriumi, nevyriausybėmis organizacijomis bei kitomis viešojo sektoriaus institucijomis. Teisės aktų pokyčiai ir alternatyvūs finansavimo šaltiniai gali paspartinti būsto fondo plėtrą ir prisidėti prie paslaugų kokybės gerinimo.

Analizuojant pagrindines ir palaikančias Įmonės vertės grandinės veiklas bei reikšmingus išorinius veiksnius, jau buvo įvardytos kelios svarbiausios grėsmės ir galimybės, turinčios įtakos Įmonės veiklos prioritetams. Tačiau siekiant visapusiško ir tvaraus strateginio planavimo, būtina įvertinti ir kitus išorinės aplinkos veiksnius, kurie gali būti aktualūs 2025–2028 m. strateginiam laikotarpiui. Žemiau pateikiama jų struktūruota analizė:

Galimybės:

Politiniai veiksniai

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Įsitraukimas į socialinės politikos formavimą | Įmonė turi potencialą aktyviai prisidėti prie valstybės ir Savivaldybės socialinės politikos būsto srityje formavimo, inicijuodama teisės aktų pokyčius ir remdamasi sukaupta patirtimi ir praktiniu žinojimu. Sukurtas santykis su valstybinėmis ir miesto institucijomis, sukaupiti duomenys ir praktika, leidžia teikti pasiūlymus dėl socialinės politikos pokyčių inicijavimo. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Paslaugų plėtos galimybės esant teisinėms ir institucinėms permainoms | Valstybei įgyvendinus EBPO rekomendacijas, kuriomis patariama Lietuvai paskirti vieną vadovaujančią ministeriją būsto klausimams, atsakingą už naujos būsto strategijos kūrimą ir stebėseną, parengti strateginę būsto prieinamumo didinimo darbotvarę, siekiant tinkamai nukreipti investicijas, Įmonei gali atsirasti papildomos galimybės savo paslaugų plėtrai. |

Ekonominiai veiksniai

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - ES struktūrinių fondų lėšų prieinamumas | Socialinio būsto plėtrai skiriamos ES lėšos sudaro sąlygas Įmonei kurti naujus būsto sprendimus pažeidžiamoms gyventojų grupėms. Siekdama užtikrinti nuoseklų projektų įgyvendinimą ir maksimaliai išnaudoti finansavimo |
|---|--|

	galimybės, Įmonė nuolat stebi tiek nacionalinius, tiek ES kvietimus teikti paraiškas, vertina jų atitikimą strateginiams tikslams ir, atsiradus galimybei, rengs paraiškas dalyvauti finansavimo konkursuose.
- Privačių investuotojų susidomėjimas socialinio būsto projektais	Augantis privataus sektoriaus domėjimasis socialinio būsto segmentu kuria palankias prielaidas viešojo ir privataus sektoriaus partnerystėms, kurios galėtų padidinti būsto plėtros mastą, efektyvumą ir finansinį tvarumą. Vilniaus miesto savivaldybė valdo žemės sklypus, kurie gali būti panaudojami tokiems partnerystės modeliams įgyvendinti. Savivaldybės indėlis galėtų būti žemės sklypo suteikimas, o nekilnojamojo turto vystytojai galėtų statyti daugiabučius namus, iš kurių dalis būtų skirta socialinėms reikmėms. Toks bendradarbiavimo modelis leistų efektyviau panaudoti turimus išteklius ir didinti prieinamo būsto pasiūlą neapsiribojant vien tik viešuoju sektoriumi.
- Didėjantis valstybės biudžeto finansavimas	Pasikeitus politinei daugumai Vyriausybėje, galima tikėtis didesnio dėmesio socialinės politikos ir būsto prieinamumo klausimams. Tai sudaro prielaidas stiprinti paramą vilniečiams – gerinant paslaugų prieinamumą, plečiant jų spektrą ir užtikrinant aukštesnę kokybę, ypač pažeidžiamiausioms gyventojų grupėms. Tai gali sudaryti palankesnes sąlygas ir Įmonės veiklai plėtotis.
- Papildomų paslaugų teikimas savivaldybėms	Įmonė, sukaupusi reikšmingą patirtį paramos būstu teikimo srityje, įdiegusi specializuotas informacines sistemas ir subūrusi kompetentingą komandą, turi potencialo plėsti savo veiklą už Vilniaus miesto ribų. Turimos žinios, procesų valdymo įrankiai ir sukaupta praktika leidžia Įmonei teikti dalį paslaugų kitoms savivaldybėms – pavyzdžiui, administruoti prašymų nagrinėjimą dėl būsto nuomos mokesčio kompensacijų. Tokia plėtra ne tik stiprintų Įmonės ekspertinį vaidmenį nacionaliniu mastu, bet ir prisidėtų prie Įmonės finansinio tvarumo didinimo, diversifikuojant veiklos sritis bei pajamų šaltinius.
- Municipalinio būsto fondo kūrimas	Siekiant stiprinti miesto socialinę infrastruktūrą, didinti būsto prieinamumą bei skatinti profesijų, svarbių miesto vystymuisi, pritraukimą, svarstoma municipalinio būsto fondo steigimo galimybė. Įsteigus tokį fondą, Įmonė galėtų tapti pagrindiniu Vilniaus miesto savivaldybės partneriu įgyvendinant tvarią būsto politiką – nuo fondo administravimo iki būsto prieinamumo strategijų įgyvendinimo. Municipalinis būstas galėtų būti skirtas profesijoms, kurioms jaučiamas specialistų trūkumas, o taip pat kaip laikinas sprendimas jauniems specialistams, padedantis jiems įsitvirtinti mieste. Toks modelis leistų prisidėti prie miesto ekonominio augimo, tuo pačiu užtikrinant papildomas, stabilias ir ilgalaikes Įmonės pajamas. Be to, dalis iš nuomos gaunamų lėšų galėtų būti nukreipta į socialinio būsto fondo plėtrą ir laukiančiųjų eilės mažinimą.
- Papildomų funkcijų perėmimas iš pastatų administratorių	Atsižvelgiant į Vilniaus miesto savivaldybės svarstymus mažinti daugiabučių namų administratoriams tenkančių atsakomybių apimtį dėl pastebimo jų žemo suinteresuotumo, ribotų kompetencijų ir paslaugų kokybės skirtumų, Įmonei gali atsirasti galimybė perimti dalį šių funkcijų. Turėdama sukaupią patirtį būsto valdymo srityje, išvystytas informacines sistemas bei profesionalią komandą, Įmonė galėtų užtikrinti aukštesnę paslaugų

efektyvumą, didesnį patikimumą bei geresnę klientų patirtį. Tokia plėtra taip pat prisidėtų prie veiklos masto augimo ir ilgalaikio finansinio tvarumo stiprinimo.

Socialiniai veiksniai

- Visuomenės supratimas apie socialiai pažeidžiamą visuomenės dalį
Auginamas visuomenės supratimas ir palaikymas socialiai pažeidžiamoms grupėms kuria palankesnę aplinką Įmonės veiklai. Šviečiant visuomenę, organizuojant socialines iniciatyvas ir informacines kampanijas, ilgainiui keičiasi visuomenės požiūris į socialinio būsto nuomininkus bei kitus paramą gaunančius asmenis. Tokia aplinka padeda mažinti stigmatizaciją, stiprina Įmonės socialinį poveikį, didina pasitikėjimą ir atveria galimybes aktyvesniam bendradarbiavimui su bendruomenėmis bei partneriais.
- Jaunimo požiūris į būsto nuosavybę ir nuomą
Dėl augančių nekilnojamojo turto kainų, didelio pradinio įnašo reikalavimų bei ribotų finansinių galimybių, vis daugiau jaunų žmonių renkasi būsto nuomą vietoje nuosavo būsto įsigijimo. Tyrimai rodo, kad jauni asmenys dažnai yra priklausomi nuo tėvų finansinės paramos arba nuomojasi būstą, nes neturi galimybių savarankiškai įsigyti nekilnojamojo turto. Atsižvelgiant į šias tendencijas, Įmonė turi galimybę ieškoti ir kurti lankstesnius prieinamo būsto modelius, orientuotus į jaunus gyventojus – pavyzdžiui, laikiną municipalinio būsto nuomą. Tai ne tik padidintų klientų bazę, bet ir sustiprintų Įmonės pozicijas rinkoje kaip socialiai atsakingos ir šiuolaikiškai veikiančios organizacijos.

Aplinkosauginiai veiksniai

- Tvarumo principų taikymas
Vilniaus tikslas tapti klimatui neutraliu iki 2030 m. suteikia Įmonei miesto valdžios palaikymą ir galimybę kartu diegti tvarias praktikas, mažinant poveikį aplinkai per efektyvesnį turto valdymą ir žiedinę ekonomiką.

Technologiniai veiksniai

- Informacinių sistemų integracija
Galimybė integruoti informacines sistemas su Vilniaus miesto savivaldybe bei kitomis savivaldybės ekosistemos įmonėmis leidžia žymiai padidinti veiklos efektyvumą. Sklandus duomenų apsikeitimas tarp įvairių įmonių pagerintų procesų koordinavimą, sumažintų administracinę naštą ir leistų operatyviau reaguoti į miesto poreikius.
- Veiklos automatizavimas
Bendri sprendimai su Savivaldybe, leidžiantys efektyviau panaudoti duomenis ir automatizuoti veiklos procesus, galimybė įsigyti bendrą programinę įrangą ar kurti kitus bendrus sprendimus suteikia galimybę optimizuoti procesus bei juos robotizuoti, taip didinant veiklos efektyvumą ir mažinant administracinę naštą.

Grėsmės

Politiniai veiksniai

- Savivaldybės veiklos strategijos ir prioritetinių krypčių pokyčiai dėl politinių aplinkybių	Keičiantis politinei valdžiai mieste, ne visada laiku pasiekia aiškūs lūkesčių raštai Įmonei. Laikinas naujosios vadovybės lūkesčių neaiškumas gali sukelti iššūkių dėl to, ar dabartinė strategija atitinka naujus prioritetus. Tai gali sumažinti politinį palaikymą, apsunkinti svarbių iniciatyvų įgyvendinimą ir lemti Įmonės strateginių tikslų persvarstymą ar keitimą.
- Politinių sprendimų, kurie skatintų dalyvauti privatų sektorių būsto nuomos rinkoje, stoka	Trūksta politinės valios ir įstatymų, kurie skatintų statytojus dalį butų skirti socialinei arba ilgalaikiai nuomai, todėl ribojamos galimybės plėsti prieinamą būstą.
- Nestabili geopolitinė situacija	Karas, tarptautinė izoliacija ir rinkos ekonomikos veiksnių stabdymas gali paveikti finansinius srautus, tiekimo grandines ir bendrą veiklos stabilumą, keliančius riziką Įmonės veiklos tęstinumui.

Socialiniai veiksniai

- Įsisenėjusios neigiamos visuomenės nuostatos apie socialinį būstą ir klientus	Socialinis būstas dažnai siejamas su netvarka, mažomis pajamomis ir socialiniais iššūkiais, todėl neigiama visuomenės nuomonė apie klientus gali tiesiogiai paveikti Įmonės veiklą ir darbdavio įvaizdį, apsunkinti papildomų investicijų pritraukimą.
- Demografiniai pokyčiai – senėjanti visuomenė ir vyresnių vienišų žmonių skaičiaus augimas	Demografiniai pokyčiai. Senėjanti visuomenė ir vyresnio amžiaus žmonių skaičiaus augimas didina socialinio būsto poreikį bei reikalauja specializuoto pritaikymo ir papildomų investicijų. Daugėjant vyresnio amžiaus vienišų asmenų, auga poreikis būstui, pritaikytam specifiniams jų poreikiams – pavyzdžiui, su rampomis, plačiais koridoriais, liftais. Be to, vyresni žmonės dažniau reikalauja papildomų sveikatos priežiūros paslaugų, todėl būtina derinti būsto infrastruktūros atnaujinimą su socialinėmis ir medicininėmis paslaugomis.
- Valstybės socialinių išmokų politika ir visuomenės požiūris	Socialinių išmokų ir lengvatų sistema bei paveldėtas iš artimos aplinkos požiūris kartais neskatina darbingo amžiaus žmonių įsidarbinti ir aktyviai dalyvauti darbo rinkoje.
- Klientų srautų kaita dėl išorinių veiksnių	Klientų skaičiaus svyravimai dažnai susiję su įstatymų pokyčiais bei nuoseklios ir vieningos politikos trūkumu, taip pat geopolitinės situacijos nestabilumu. Tai apsunkina paslaugų planavimą ir veiklos stabilumą.
- Didėjanti imigracija iš trečiųjų šalių	Augantis imigrantų skaičius didina socialinio būsto poreikį bei reikalauja papildomų išteklių infrastruktūrai ir administravimui. Skirtingi kalbos bei kultūriniai skirtumai apsunkina paslaugų teikimą, o vietos gyventojų konkurencija dėl socialinio būsto gali skatinti nesutarimus.

Ekonominiai veiksniai

- Ekonominės situacijos pokyčiai	Ekonominės situacijos pokyčiai – augančios prekių ir paslaugų kainos bei didėjantis minimalus mėnesinis atlyginimas – didina Įmonės prekių, darbų ir paslaugų įsigijimo kaštus ir gali lemti gyventojų mokumo mažėjimą.
- Klientų būsto įperkamumo mažėjimas	Mažėjantis būsto įperkamumas gali padidinti socialinio būsto laukiančiųjų eilę. Šiuo metu joje yra virš 1 600 asmenų ir šeimų, o poreikis apgyvendinti visus laukiančius reikalauja apie 200 mln. Eur investicijų (2025 m. skirtas finansavimas plėtrai siekia tik 4,75 mln. Eurų).

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Didėjantis nuomos mokesčio nuolaidų gavėjų skaičius | <p>Dėl savivaldybės būstų pardavimo, rinkos kainomis nuomojamų būstų skaičius mažėja. Tuo pačiu vis daugiau gyventojų įgyja teisę į lengvatinę nuomą kainą, nes padidėjus valstybės remiamų pajamų (VRP) dydžiui, išplečiamas tokių nuolaidų gavėjų ratas. Dėl to mažėja rinkos kainomis nuomą mokančių nuomininkų dalis, o tai gali ilginiui turėti neigiamą įtaką Įmonės pajamoms.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Galimi Savivaldybės biudžeto ir finansavimo pokyčiai | <p>Ekonominių veiksnių įtaka gali lemti ir Savivaldybės biudžeto sumažėjimą arba finansavimo pokyčius tam tikroms sritims, kas gali riboti Įmonės veiklos galimybes ir plėtrą.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ribotos Savivaldybės biudžeto galimybės. | <p>Nesant pakankamo finansavimo socialinio būsto plėtrai, negalima užtikrinti reikalingo būsto skaičiaus augimo (poreikis apgyvendinti visus laukiančius socialinio būsto eilėje reikalauja apie 200 mln. Eur investicijų).</p> |

Teisiniai veiksniai

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Nepakankamas teisės aktų nuoseklumas | <p>Šalyje trūksta vieningos būsto politikos koordinavimo institucijos, o teisės aktų pakeitimai dažnai priimami skubotai, fragmentiškai ir neprognozuojamai. Pavyzdžiui, 2024 m. įstatymo nuostatos dėl būsto kompensacijų buvo keistos net du kartus – sugriežtintos paramos gavimo sąlygos, dėl ko ženkliai sumažėjo paramos gavėjų skaičius.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Teisiniai ir teismo sprendimai riboja gyventojų perkėlimą. | <p>Įmonė susiduria su ribotomis galimybėmis perkelti gyventojus iš nusidėvėjusių, nesaugių ar gyvenimui netinkamų būstų į tinkamesnes patalpas, nes teisinis reguliavimas nesuteikia veiksmingų priemonių priverstiniam perkėlimui. Gyventojams atsisakius persikelti, Įmonė negali užtikrinti nei jų saugumo, nei efektyvaus turto valdymo. Neigiama teismų praktika dar labiau apriboja galimybes pasiūlyti sprendimus, kurie leistų gerinti gyvenimo sąlygas, apsunkina visuomenės nuostatų keitimą dėl netvarkingos socialinio būsto aplinkos.</p> |

Aplinkosauginiai veiksniai

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Didelis atotrūkis tarp turto būklės ir aplinkosaugos reikalavimų | <p>Įmonės veiklos poveikį aplinkai lemia ne tik kasdienės operacijos, bet ir valdomo nekilnojamojo turto portfelio eksploatacija, priežiūra bei remontas. Siekdama mažinti šį poveikį, Įmonė pradeda diegti aplinkosauginius sprendimus, orientuotus į tvaresnį turto valdymą ir atsakingą išteklių naudojimą.</p> |
|--|--|

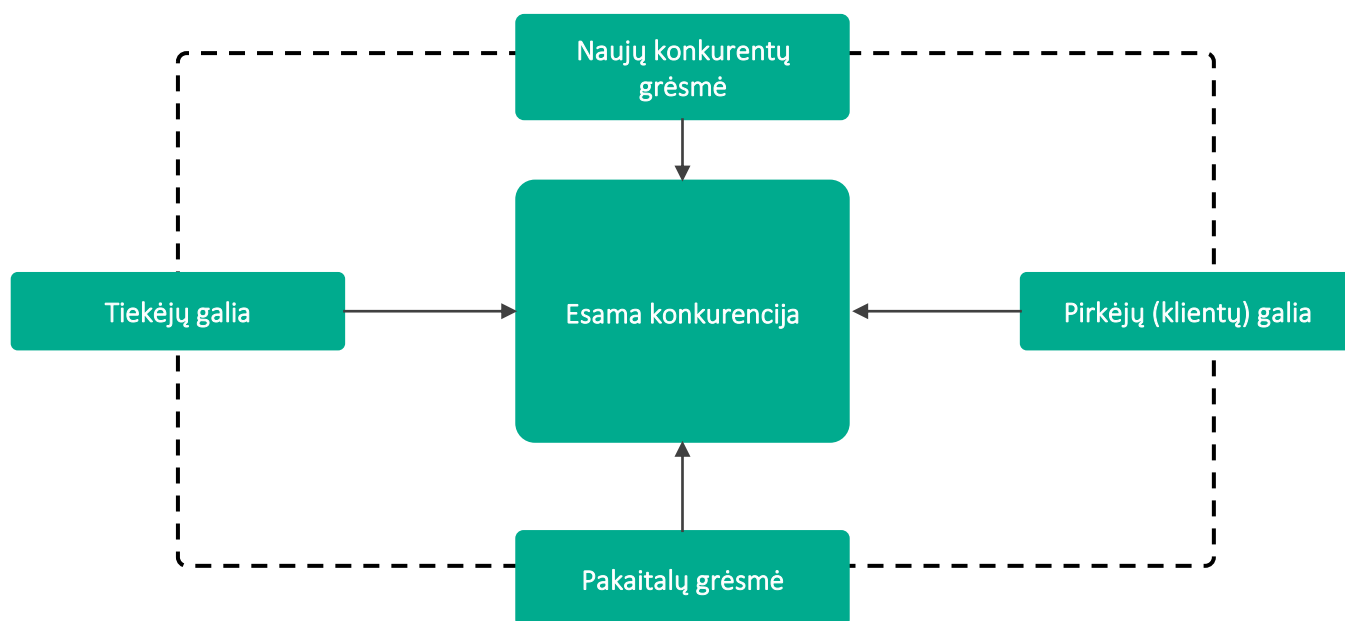
Technologiniai veiksniai

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Ribota informacinių sistemų pasiūla | <p>Rinkoje trūksta tinkamų įrankių, todėl Įmonės poreikiams atitinkančią sistemą reikia kurti individualiai, kas lėtina skaitmeninę transformaciją.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Bendros verslo valdymo sistemos tarp Savivaldybės ir pavaldžių įmonių nebuvimas | <p>Skirtingos sistemos apsunkina informacijos mainus, ilgina sprendimų priėmimą ir didina klaidų bei sąnaudų riziką, nors integracija galėtų ženkliai pagerinti efektyvumą ir paslaugų kokybę.</p> |

2.2.1. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Įmonės veiklai įtaką daro įvairūs išorinės konkurencinės aplinkos veiksniai, lemiantys galimybes, grėsmes ir strateginius pasirinkimus. Konkurencinė aplinka vertinama taikant Michaelio Porterio penkių jėgų modelį, kuris leidžia sistemingai analizuoti rinkos konkurenciją, tiekėjų ir klientų derybinę galią, naujų rinkos dalyvių bei pakaitinių paslaugų grėsmę. Analizė padeda geriau suprasti Įmonės poziciją rinkoje ir išorinius veiksnius, galinčius turėti reikšmingą poveikį jos veiklai 2025–2028 m. laikotarpiu.

Porterio 5 jėgos:



Esama konkurencija

Esamos konkurencijos analizė vertina rinkos dalyvių skaičių, jų tarpusavio konkurencijos intensyvumą bei teikiamų paslaugų panašumą. Kuo daugiau stiprių ir panašias paslaugas siūlančių organizacijų veikia rinkoje, tuo konkurencinė aplinka tampa įtemptesnė – didėja kainų spaudimas, mažėja pelningumas, o paslaugų teikėjai susiduria su būtinybe nuolat diegti naujoves bei tobulinti veiklos procesus. Ši rizika ypač aktuali lėtai augančiose rinkose arba ten, kur vartotojų ratas yra ribotas – tokiose aplinkose konkurencija dažnai vyksta dėl tų pačių klientų ar ribotų finansavimo šaltinių.

Analizuojant situaciją Vilniaus mieste, Įmonė šiuo metu užima stiprią, monopolinę poziciją – ji yra vienintelė paramos būstu paslaugų teikėja sostinėje. Įmonė administruoja daugiau nei 3 000 socialinių ir savivaldybės būstų, rūpinasi jų priežiūra, vykdo nuomos mokesčio dalies kompensacijų skyrimą, organizuoja būsto suteikimą bei plėtrą. Nors rinkoje veikia keletas organizacijų, siūlančių atskiras paslaugas (pavyzdžiui, nekilnojamojo turto administravimo, pirkimo/pardavimo ar priežiūros paslaugas; gyventojų prašymų nagrinėjimą bei kitų socialinių paslaugų teikimą vykdo ir kiti savininko padaliniai), nė viena jų neteikia paslaugų visoje veiklos grandinėje. Tam tikros konkurencijos formos gali pasireikšti įgyvendinant Europos Sąjungos finansuojamus projektus ar socialines programas, kur dėl lėšų ar paslaugų teikimo teisės konkuruoja keli subjektai.

Įmonės konkurenciniai pranašumai yra ryškūs. Ji teikia visą paslaugų paketą – nuo būsto poreikio planavimo, būsto įsigijimo proceso administravimo, gyventojų įrašymo į socialinio būsto laukiančiųjų eilę, eilės administravimo, būsto išnuomojimo iki priežiūros, atnaujinimo, skolų administravimo ar net išskeldinimo procedūrų. Toks procesų centralizavimas leidžia paslaugas teikti operatyviau ir koordinuočiau. Įmonės ilgametė patirtis leidžia užtikrinti

aukštą paslaugų kokybę ir kompetenciją. Ji valdo duomenų bazes, disponuoja „istorine“ informacija, naudoja pritaikytas informacines sistemas, o tai padeda gerinti veiklos efektyvumą. Profesionalios komandos, turinčios reikalingas kompetencijas, užtikrina sklandų paslaugų teikimą, o nuosekliai formuojama vidaus teisinė bazė, atitinkanti Lietuvos Respublikos teisės aktus, užtikrina teisinį veiklos aiškumą. Įmonė taip pat turi sukūrusi stiprius ryšius su savivaldybe, institucijomis ar vietos bendruomenėmis, o tai leidžia geriau atliepti gyventojų poreikius bei teikti personalizuotas paslaugas. Sukaupta patirtis dalyvaujant teisėkūros procesuose suteikia Įmonei galimybę prisidėti prie būsto politikos formavimo.

Tuo pačiu Įmonė savikritiškai vertina veiklos iššūkius ir sistemingai siekia tobulėti. Vienas iš prioritetų – trumpinti paslaugų suteikimo terminus, siekiant didinti klientų pasitenkinimą. Taip pat išlieka poreikis toliau plėtoti informacinių technologijų taikymą, didinti procesų lankstumą ir efektyvumą. Inovacijų valdymo stiprinimas tampa esminiu veiksniu, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą bei atliepti šiuolaikinių gyventojų lūkesčius.

Naujų konkurentų grėsmė

Naujų konkurentų grėsmė apima riziką, kad į rinką įžengę nauji dalyviai gali sumažinti esamų paslaugų teikėjų rinkos dalį, pasiūlydami konkurencingesnes kainas, efektyvesnius veiklos modelius ar šiuolaikiškesnius sprendimus, geriau atitinkančius gyventojų lūkesčius.

Viešųjų paslaugų srityje įėjimo į rinką kliūtys išlieka aukštos. Tam būtini kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai, specifinė patirtis, reputacija bei ilgalaikiai santykiai su savivaldybe ir kitomis valdžios institucijomis. Vis dėlto, kai kurias Įmonės funkcijas galėtų perimti tiek privatūs paslaugų teikėjai, tiek ir kiti viešojo sektoriaus subjektai. Pavyzdžiui, tokios organizacijos kaip valstybės įmonė Turto bankas, UAB „Grinda“, UAB „Vilniaus vystymo kompanija“ ar pastatų priežiūros įmonės galėtų teikti būsto priežiūros, projektų įgyvendinimo ar kitas paslaugas. Taip pat dalį funkcijų – pavyzdžiui, būsto nuomos mokesčio dalies kompensacijų ar socialinio būsto eilės administravimą – teoriškai galėtų perimti ir Vilniaus miesto savivaldybės vidaus padaliniai.

Tuo pačiu Įmonė išlieka konkurencingesnė dėl keleto esminių pranašumų. Ji vykdo visą paslaugų grandinę – nuo būsto poreikio nustatymo ir pirkimo iki paskirstymo, remonto, sutarčių valdymo, skolų išieškojimo ir teisinių veiksmų. Toks vieningas paslaugų krepšelio valdymas leidžia užtikrinti efektyvią procesų kontrolę, spartesnį sprendimų priėmimą bei mažesnį tarpinstitucinės koordinacijos poreikį. Įmonė taip pat remiasi ilgamete patirtimi, centralizuota duomenų baze, pritaikytomis informacinėmis sistemomis ir vidaus teisės aktais. Ilgalaikis bendradarbiavimas su Vilniaus miesto savivaldybe ir kitomis institucijomis leidžia Įmonei užtikrinti pasitikėjimą, kuris yra ypač svarbus teikiant socialines paslaugas.

Siekiant išlaikyti konkurencinį atsparumą, Įmonė privalo toliau stiprinti vidaus valdymo sistemas. Šiuo metu išlieka poreikis sukurti aiškų veiklos architektūros ir procesų žemėlapij, kuris leistų sistemingiau planuoti, vertinti ir tobulinti veiklą. Taip pat svarbu aktyviai diegti naujus, inovatyvius požiūrius į paslaugų valdymą bei skaitmenizaciją. Vienas iš nuolatinių iššūkių išlieka kvalifikuotų specialistų pritraukimas – tai tampa itin svarbu, siekiant užtikrinti tvarų organizacijos veiklos tęstinumą bei gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų.

Pakaitalų grėsmė

Pakaitalų (pakeičiančių produktų ar paslaugų) grėsmė apima riziką, kad rinkoje atsiras alternatyvūs sprendimai, galintys patenkinti tuos pačius vartotojų poreikius kaip ir Įmonės teikiamos paslaugos. Ši grėsmė stiprėja, jei alternatyvos yra pigesnės, lengviau prieinamos, technologiškai pažangesnės arba labiau atitinkančios vartotojų gyvenimo būdą.

Analizuojant šiuolaikines tendencijas, išryškėja keletas potencialių pakaitalų, galinčių mažinti gyventojų poreikį naudotis Įmonės paslaugomis. Vienas jų – šiuolaikinės alternatyvios apgyvendinimo formos (pvz., dalijimosi būstu platformos, bendruomeninio apgyvendinimo iniciatyvos ir pan.), gyventojų apgyvendinimas privačiose šeimose ar bendruomenėse (pvz., kaip tai buvo taikoma priimant karo pabėgėlius iš Ukrainos), arba neatlygintinas būsto suteikimas mainais į mokestines ar kitokio pobūdžio lengvatas. Tokie modeliai teoriškai galėtų mažinti tradicinės socialinio būsto nuomos poreikį.

Vis dėlto Įmonė dažnai teikia paslaugas pažeidžiamiausioms visuomenės grupėms, kurioms alternatyvūs sprendimai dažnai yra neprieinami arba netinkami. Tai apima asmenis, turinčius negalią, vienišus senyvo amžiaus žmones, mažas pajamas gaunančias šeimas, taip pat gyventojus, turinčius ribotas socialines kompetencijas. Įmonė užtikrina, kad suteikiamas būstas būtų pritaikytas specialiesiems poreikiams ir atitiktų kokybės bei saugumo reikalavimus – tai yra aspektai, kurių dauguma pakaitinių modelių negali garantuoti.

Nepaisant to, egzistuoja objektyvūs Įmonės veiklos apribojimai. Kaip minėta, šiuo metu socialinio būsto laukia daugiau nei 1 600 asmenų ir šeimų, o poreikio tenkinimui reikalingos investicijos siekia apie 200 mln. eurų. Tuo tarpu 2025 m. socialinio būsto plėtrai skiriamas finansavimas sudaro tik 4,75 mln. eurų. Tokia disproporcija riboja Įmonės galimybes užtikrinti visų laukiančiųjų teisę į būstą.

Atsižvelgdama į šias tendencijas, Įmonė aktyviai stebi rinkos pokyčius bei gyventojų elgsenos raidą, analizuoja užsienio šalių praktiką ir ieško naujų sprendimų, kurie leistų plėsti paslaugų spektrą, didinti prieinamo būsto galimybes mieste ir gerinti jų kokybę.

Tiekėjų galia

Tiekėjų derybinė galia apibrėžia jų gebėjimą daryti įtaką kainodarai, paslaugų teikimo sąlygoms bei kokybei. Ši galia priklauso nuo tiekėjų skaičiaus, alternatyvų prieinamumo, jų specializacijos bei rinkos struktūros. Kuo mažesnė pasiūla ar labiau specializuoti tiekėjai – tuo stipresnė jų derybinė pozicija ir tuo labiau gali būti ribojamas Įmonės veiklos lankstumas.

Įmonės veikloje tiekėjai yra viena iš pagrindinių išorinių grandžių, darančių tiesioginę įtaką paslaugų teikimo kokybei, kainai ir tęstinumui. Dalis tiekėjų yra komunalinių paslaugų tiekėjai – tai UAB „Vilniaus vandenys“, AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO), UAB „Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ (VASA), daugiabučių namų administratoriai, bendrijos ir kt. Šioje kategorijoje dažniausiai susiduriama su fiksuotomis kainomis, ribotu noru bendradarbiauti, dažnais vėlavimais bei ne visada tenkinančia kokybe. Kadangi šie paslaugų tiekėjai veikia monopoliniu principu, jų keitimo galimybės yra ribotos, o paslaugų tiekimo nepertraukiamumas – kritiškai svarbus Įmonės veiklai.

Kita tiekėjų kategorija – tai paslaugų, prekių ir rangos darbų tiekėjai, su kuriais sutartys sudaromos viešųjų pirkimų būdu. Šioje srityje iššūkius kelia tam tikrų tiekėjų (rangovų) trūkumas, konkurencijos stoka bei aukštos kainos. Dėl to pasitaiko tiek vėlavimų, tiek ir paslaugų kokybės svyravimų, o tai tiesiogiai veikia Įmonės veiklą. Ribota tiekėjų pasiūla kai kuriose srityse lemia priklausomybę nuo tų pačių tiekėjų, o tai mažina galimybes užtikrinti optimalias pirkimo sąlygas. Taip pat egzistuoja kartelinių susitarimų rizika, kuri gali nulemti perteklines sąnaudas ir riboti konkurenciją.

Nepaisant šių iššūkių, Įmonė turi keletą reikšmingų pranašumų derybose su tiekėjais. Valdydama daugiau nei 3 000 nekilnojamojo turto objektų Vilniaus mieste, Įmonė yra svarbus ir patrauklus partneris daugeliui tiekėjų, galintis užtikrinti reikšmingas paslaugų apimtis. Įmonė taip pat pasižymi patikimu ir savalaikiu atsiskaitymu, o tai stiprina tiekėjų pasitikėjimą ir motyvaciją bendradarbiauti. Be to, operatyvus Įmonės reagavimas ir konstruktyvus požiūris į problemų sprendimą leidžia palaikyti sklandų paslaugų teikimą ir užtikrinti aukštesnę kokybę.

Tačiau, siekiant didinti lankstumą ir efektyvumą, būtina stiprinti sisteminį tiekėjų valdymą. Šiuo metu mažos apimtys pirkimai gali būti nepakankamai patrauklūs didesniems tiekėjams. Viešųjų pirkimų procesai dažnai yra ilgi, sudėtingi ir reglamentuoti, o tai riboja galimybes greitai prisitaikyti prie besikeičiančių poreikių. Taip pat pastebima, kad daugelyje pirkimų dalyvauja tie patys tiekėjai, todėl būtina ieškoti būdų, kaip didinti tiekėjų įvairovę, skatinti konkurenciją ir užtikrinti skaidresnį bei kokybiškesnį paslaugų teikimą.

Pirkėjų (klientų) galia

Pirkėjų (klientų) derybinė galia apibrėžia jų gebėjimą daryti įtaką paslaugų kainai, kokybei, sąlygoms ar net veiklos kryptims. Ji priklauso nuo pasirinkimo galimybių rinkoje, alternatyvių paslaugų prieinamumo, informuotumo bei jų ekonominio ir socialinio svorio. Kuo daugiau pasirinkimo turi klientas, tuo stipresnė jo derybinė pozicija.

Vertinant Įmonės veiklos kontekstą, galima teigti, kad socialinio būsto gavėjų derybinė galia yra ribota – dažnai šie gyventojai neturi realių alternatyvų rinkoje dėl ribotų finansinių galimybių. Vis dėlto jų nuomonė, pasitenkinimo lygis ir viešai reiškiami lūkesčiai turi reikšmingą įtaką Įmonės veiklai – ypač formuojant viešąją nuomonę ir reputaciją.

Klientų elgsena taip pat daro tiesioginį poveikį Įmonės finansinei situacijai. Pavyzdžiui, būsto nuomos mokesčio dalies kompensacijų gavėjų mažėjimas reiškia mažesnes Įmonės pajamas, o klientų nemokumas ar sąmoningas vengimas mokėti nuomą tiesiogiai lemia finansinius nuostolius. Taip pat nepalankūs teismų sprendimai (pvz., dėl išskeldinimo ar ginčų su klientais) didina su teisinėmis procedūromis susijusias sąnaudas. Nuomojamo turto niokojimas ar netinkama priežiūra taip pat reikalauja papildomų lėšų remontui ir atstatymui.

Tuo tarpu tam tikros paslaugos, pavyzdžiui, pažymų išdavimas dėl būsto subsidijų, vykdomos neatlygintinai, Savivaldybei už jas nekompensuojant, generuoja išlaidas, tačiau tiesioginių pajamų nesukuria.

Pirkėjai daro įtaką ir žmoniškųjų išteklių poreikiams. Padidėjęs klientų srautas reikalauja didesnio darbuotojų skaičiaus ir efektyvesnių procesų. Klientų nusiskundimai ar nepasitenkinimas gali kelti papildomą įtampą darbuotojams, reikalauti greitų korekcinio veiksmų ir lemti papildomą krūvį.

Dar vienas svarbus aspektas – klientų poveikis Įmonės reputacijai. Vykdomi klientų pasitenkinimo tyrimai skatina procesų optimizavimą, inovacijų diegimą ir kokybės gerinimą. Tuo tarpu klientų vieši pasisakymai, skundai ar istorijos žiniasklaidoje – tiek teigiami, tiek neigiami – gali turėti tiesioginį poveikį Įmonės įvaizdžiui ir instituciniam pasitikėjimui.

Nepaisant tam tikros klientų įtakos, Įmonė turi keletą svarbių struktūrinių pranašumų, mažinančių derybinę riziką. Teikiamos paslaugos suteikia aiškią finansinę naudą – socialinio būsto nuoma yra gerokai pigesnė nei rinkos kaina, o nuomos kompensacijos padeda sumažinti gyvenimo kaštus. Be to, Įmonė yra vienintelė organizacija Vilniuje, kuri administruoja paramos būstui įsigyti priemones, taip užimdama išskirtinę poziciją. Įmonė užtikrina galimybę turėti saugią, gyvenamąją vietą. Nuolat augantis laukiančių klientų ratas patvirtina stabilų paslaugų poreikį.

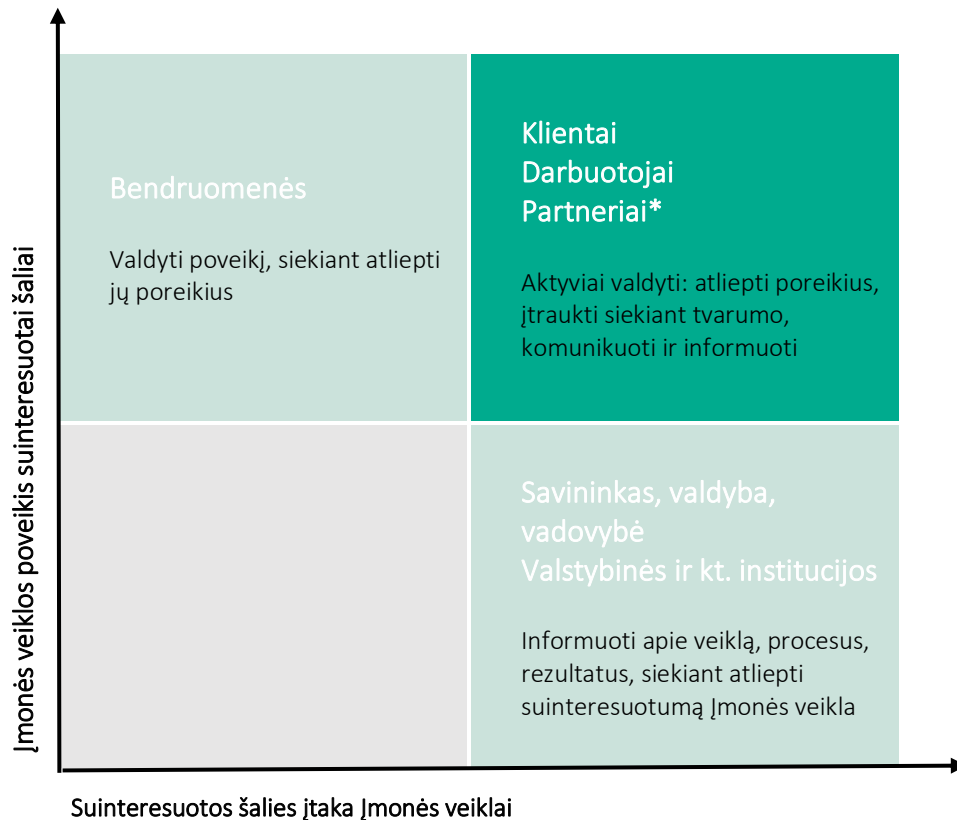
Vis dėlto egzistuoja ir keletas esminių iššūkių. Ribotas valdomo turto kiekis mažina galimybes klientams pasirinkti jų poreikius geriausiai atitinkantį būstą. Ilgas paslaugos gavimo laikas gali sukelti nepatogumų. Sudėtingas ir ilgai trunkantis išskeldinimo procesas, palyginti su privačia rinka, apsunkina galimybę greitai reaguoti į probleminių klientų elgseną.

Apibendrinant galima pasakyti, kad Įmonės veiklą lemia kompleksinė išorinė aplinka, kurioje ribota naujų rinkos dalyvių grėsmė ir maža konkurencijos įtampa. Tačiau stipri tiekėjų derybinė galia, susijusi su komunalinių paslaugų tiekėjų monopoline padėtimi ir viešųjų pirkimų sudėtingumu, gali sukelti veiklos sąnaudų augimą ir mažina lankstumą. Klientų derybinė galia yra ribota dėl socialinio būsto gavėjų finansinių galimybių ir alternatyvų trūkumo, tačiau jų pasitenkinimas ir viešoji nuomonė daro reikšmingą įtaką reputacijai bei politiniams sprendimams. Papildomų iššūkių galėtų sukelti grėsmė iš alternatyvių apgyvendinimo formų, kurios kai kurioms gyventojų grupėms gali būti patrauklesnės, nors Įmonės teikiamos paslaugos yra būtinos pažeidžiamiausiems klientams, kuriems alternatyvos dažnai netinka. Ribotas finansavimas ir valdomo turto kiekis trukdo patenkinti visų poreikius, o administraciniai procesai – pailgina paslaugų suteikimo laiką.

Siekiant užtikrinti tvarų veiklos vystymąsi, būtina stiprinti efektyvumą, gerinti klientų aptarnavimą, diversifikuoti paslaugų pasiūlą bei aktyviai dalyvauti socialinės politikos ir reguliavimo formavime. Tai padėtų mažinti rizikas, gerinti paslaugų kokybę ir užtikrinti stabilų paslaugų prieinamumą socialiai pažeidžiamiesiems gyventojams.

2.2.2. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI

Siekiant įvertinti Įmonės daromus poveikius ir numatyti kryptis bei veiksmus pokyčiams, Įmonė atliko suinteresuotų šalių analizę. Pagrindinių suinteresuotų šalių įtraukimas ir jų lūkesčių įvertinimas leidžia nustatyti kryptingas veiklas bei tikslus, kurie kuria didžiausią vertę tiek Įmonei, tiek jos aplinkai. Analizės metu Įmonė įvertino visas suinteresuotas šalis, taikydama du kriterijus: Įmonės veiklos daromo poveikio stiprumą suinteresuotai šaliai ir suinteresuotos šalies įtakos dydį Įmonės veiklai. Remiantis šiais kriterijais, buvo išskirtos pagrindinės suinteresuotosios šalys:



*Partneriai analizės metu buvo vertinti atsižvelgiant į potencialų poveikį ir įtaką.

Vykdydama veiklą, Įmonė atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, siekia priimti sprendimus, atitinkančius jų interesus.

Toliau pateiktoje lentelėje apibendrintos pagrindinės Įmonės suinteresuotosios šalys ir jų lūkesčiai Įmonei. Išsamiau klientų bei Įmonės savininko ir jo atstovų lūkesčiai analizuojami šio skyriaus vėlesnėse potėmėse.

	Pagrindinių suinteresuotų šalių lūkesčiai
Savininkas	- Kurti į klientą orientuotą kultūrą: gerinti klientų patirtį ir paslaugų kokybę, užtikrinti aukštą paslaugų prieinamumo lygį. - Užtikrinti kokybišką ir efektyvų nekilnojamojo turto valdymą. - Tobulinti socialinio būsto politiką, konsultuoti ir teikti sprendimus, pagrįstus patirtimi ir duomenimis. - Užtikrinti skaidrumą ir atskaitomybę, rizikų valdymą, didinti organizacijos atsparumą ir skaitmenizacijos lygį. - Konsultotis su suinteresuotomis šalimis ir kurti tvarius santykius, bendradarbiauti su kitomis savivaldybės ekosistemos įmonėmis. - Prisidėti prie klimato kaitos švelninimo ir žaliosios transformacijos.
Valdyba	- Užtikrinti finansinį stabilumą ir tvarų išteklių naudojimą.

	- Kurti ilgalaikę vertę ir užtikrinti efektyvią Įmonės veiklą. - Diegti inovacijas paslaugų, procesų ir valdymo srityse. - Stiprinti Įmonės reputaciją ir pasitikėjimą tarp suinteresuotų šalių.
Vadovybė	- Užtikrinti finansinį stabilumą ir efektyvų išteklių valdymą. - Vykdyti veiklą efektyviai, orientuotis į rezultatus ir kokybę. - Kurti ilgalaikę vertę Įmonei, darbuotojams, klientams ir miestui. - Stiprinti Įmonės reputaciją ir viešąjį pasitikėjimą. - Siekti, kad Įmonė būtų atpažįstama kaip patrauklus, socialiai atsakingas darbdavys. - Užtikrinti darbuotojų gerovę ir saugias, patogias darbo sąlygas bei skatinti jų saviraišką ir tobulėjimą - Vykdyti socialiai atsakingą veiklą, kuri prisideda prie bendruomenės gerovės.
Valstybinės ir kitos institucijos	- Laikytis teisės aktų, reglamentų ir užtikrinti atitiktį, skaidrumą bei atskaitomybę. - Efektyviai valdyti viešuosius finansus ir užtikrinti organizacijos atsparumą. - Mažinti ŠESD emisijas, atsakingai valdyti išteklius, remtis aplinkosaugos standartais. - Rūpintis darbuotojų gerove, saugumu ir lygių galimybių užtikrinimu. - Skatinti socialinę atsakomybę ir bendradarbiauti su kitomis institucijomis.
Klientai	- Trumpinti laukimo laiką ir užtikrinti greitesnį paslaugų suteikimą. - Efektyvinti procesus, kad užklausos ir prašymai būtų nagrinėjami operatyviai. - Užtikrinti savalaikį informavimą apie paslaugas ir jų eigą. - Teikti aiškią, tikslią ir lengvai suprantamą informaciją. - Aiškiai komunikuoti apie paslaugų kriterijus, terminus ir galimybes. - Būti pasiekiamais įvairiais komunikacijos kanalais. - Bendrauti pagarbiai, mandagiai ir etiškai. - Suteikti būstą, atitinkantį klientų poreikius ir gyvenimo situaciją.
Darbuotojai	- Užtikrinti teisingą ir laiku mokamą darbo užmokestį, atitinkantį kvalifikaciją, atsakomybę ir darbo krūvį. - Sudaryti sąlygas profesiniam tobulėjimui ir vidinei karjerai. - Pripažinti darbuotojų pasiekimus ir stiprinti jų įsitraukimą. - Užtikrinti saugias, sveikas darbo sąlygas bei darbo ir poilsio balansą. - Kurti etišką, pagarbų mikroklimatą ir socialiai atsakingą organizacijos kultūrą.
Partneriai	- Laikytis etiško verslo principų, užtikrinti skaidrumą ir korupcijos prevenciją. - Užtikrinti abipusius duomenų ir informacijos mainus. - Laiku vykdyti įsipareigojimus ir užtikrinti sklandų bendradarbiavimą. - Vystyti ilgalaikius, pasitikėjimu grįstus santykius. - Užtikrinti darbuotojų ir rangovų saugą bei sveikatą.
Bendruomenės	- Užtikrinti saugią, tvarkingą ir bendruomenei draugišką kaimynystę. - Veikti skaidriai, atsakingai ir etiškai. - Operatyviai reaguoti į gyventojų skundus ir užtikrinti veiksmingą komunikaciją. - Mažinti įtampas tarp skirtingų socialinių grupių, skatinti bendruomenės integraciją. - Palaikyti atvirą dialogą su vietos gyventojais, informuoti apie pokyčius ar sprendimus. - Skatinti socialinę įtrauktį ir gerbti vietos gyventojų interesus.

Įmonės savininko lūkesčiai

Vienas iš svarbiausių strateginės krypties formavimo dokumentų – Vilniaus miesto savivaldybės mero 2025-02-10 potvarkiu Nr. 955-201/25 patvirtintas lūkesčių raštas savivaldybės įmonei „Vilniaus miesto būstas“. Jame aiškiai įvardijami savininko – Vilniaus miesto savivaldybės – prioritetai, veiklos kryptys ir tikslai, kurių Įmonė turėtų laikytis artimiausiu laikotarpiu.

Lūkesčių rašte pabrėžiama, kad Įmonės veikla turi kryptingai didinti ilgalaikę vertę, atliepti savininko interesus bei būti orientuota į aktualius Vilniaus miesto gyventojų ir visuomenės poreikius. Įmonės strategija 2025–2028 metams yra tiesiogiai grindžiama šiame dokumente išdėstytais principais ir siekiais.

Visa lūkesčių rašto versija viešai prieinama Įmonės interneto svetainėje: [2025 m. Vilniaus miesto savivaldybės lūkesčių raštas savivaldybės įmonei „Vilniaus miesto būstas“](#)

Susitikimas su savininko – Vilniaus miesto savivaldybės – atstovais

Strateginių sesijų metu, 2025 m. vasario pradžioje, Įmonė surengė gyvą susitikimą su suinteresuotų šalių atstovais – Vilniaus miesto savivaldybės padalinių, su kuriais glaudžiai bendradarbiaujama vykdant kasdienę veiklą, vadovais. Susitikime dalyvavo Socialinės gerovės, Paslaugų ir Energetikos skyrių atstovai. Pagrindinis diskusijos tikslas – aptarti, kaip Įmonė galėtų veiksmingai įgyvendinti ir atliepti iškeltus savininko lūkesčius. Dialogo metu buvo išgryninti šie konkretūs Savivaldybės atstovų lūkesčiai Įmonei:

- Naudoti aiškią, paprastą ir prieinamą kalbą bendraujant su klientais.
- Didinti paslaugų matomumą, informuoti klientus apie teikiamas paslaugas, jų sąlygas ir galimybes.
- Skatinti klientų sąmoningumą, ugdyti atsakingą ir racionalų paslaugų naudojimą pagal tikruosius poreikius.
- Dalintis sėkmės istorijomis, kad klientai matytų realią paslaugų naudą ir poveikį.
- Pritaikyti komunikacijos kanalus pagal skirtingas klientų grupes (pvz., socialinio būsto gavėjams – gyvas aptarnavimas, jaunoms šeimoms – skaitmeniniai kanalai).
- Užtikrinti patogią savitarną – standartizuoti dokumentus, greitinoti aptarnavimo procesus, sudaryti sąlygas klientams veiksmus atlikti savarankiškai.
- Prisidėti prie vieningos miesto aplikacijos „Vilnius App“ kūrimo – integruoti Įmonės paslaugas į vieną sistemą.
- Derinti IT sprendimus su Vilniaus miesto savivaldybės inovacijų ir technologijų grupės vadovu (CTO) – užtikrinti skaidrų ir koordinuotą bendradarbiavimą.
- Prieš pradėdant municipalinio būsto pilotinį projektą, išsiaiškinti Vyriausybės ir Aplinkos ministerijos planus dėl prieinamo būsto modelio.
- Atlikti investicijų grąžos analizę prieš pradėdant derybas su investuotojais ar nekilnojamojo turto vystytojais.
- Įvertinti galimybę perimti dalį būsto administravimo funkcijų iš namų administratorių, kurių atsakomybės peržiūrimos dėl žemų kompetencijų.
- Sudaryti būstų energetinės klasės žemėlapi – bendradarbiauti su Savivaldybės Energetikos skyriumi ir inicijuoti bendrą pirkimą pastatų energetinei klasei nustatyti.

Klientų lūkesčiai

Svarbi suinteresuota šalis – Įmonės klientai. Siekdama išsiaiškinti aktualiausius klientų lūkesčius, Įmonė strateginių sesijų metu analizavo naujausių klientų apklausų rezultatus. Apklausos atliekamos kasmet metų pabaigoje, o jų duomenys gaunami ir apdorojami metų pradžioje. Kadangi strateginės sesijos prasidėjo 2025 m. vasario pradžioje, Įmonė turėjo galimybę remtis pačiais naujausiais duomenimis, kurie tiksliai atspindi klientų vertinimus bei lūkesčius. Remiantis šia analize, buvo išskirti šie pagrindiniai aspektai:

Aptarnavimo greitis ir efektyvumas:

- Sutrumpinti laukimo laiką iki paslaugos suteikimo.
- Optimizuoti užklausų ir prašymų nagrinėjimo laiką.
- Reaguoti į užklausas greičiau ir operatyviau.
- Užtikrinti greitesnį paslaugų teikimą, peržiūrint ir tobulinant procesus.

- Trumpinti aptarnavimo laiką.

Komunikacija ir pasiekiamumas:

- Užtikrinti aiškesnę ir išsamesnę informaciją klientams.
- Gerinti pasiekiamumą – atsiliepti į skambučius, būti lengvai pasiekiamais įvairiais kanalais.
- Supaprastinti informacijos pateikimą interneto svetainėje.
- Padidinti svetainės patrauklumą vyresnio amžiaus klientų grupei.

Aptarnavimo kokybė ir individualus požiūris:

- Skirti dėmesį aptarnavimo kokybei, ugdati darbuotojų kompetencijas.
- Individualizuoti sprendimus, pritaikant paslaugas skirtingiems klientų poreikiams.
- Išanalizuoti klientų, besikreipiančių dėl būsto remonto, poreikius ir į juos atsižvelgti.

Įmonė įvertino pagrindinių suinteresuotųjų šalių – Vilniaus miesto savivaldybės, klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Toks įtraukimas ir interesų analizė sudaro pagrindą aiškiai veiklos kryptiai ir leidžia identifikuoti svarbiausius strateginius tikslus 2025–2028 m. laikotarpiui.

Įmonė orientuojasi į kryptingas veiklas ir sprendimus, kurie kuria didžiausią vertę tiek pačiai organizacijai, tiek platesnei aplinkai – bendruomenei, miestui ir socialiai pažeidžiamoms grupėms. Šie prioritetai detaliau nagrinėjami vėlesniuose šios strategijos skyriuose.

2.3. SSGG ANALIZĖ

Atlikta išsami vidinės ir išorinės aplinkos analizė, taip pat įvertinti pagrindinių suinteresuotųjų šalių lūkesčiai suteikia Įmonei tvirtą pagrindą strategiškai planuoti savo veiklą. Ši analizė padeda aiškiai identifikuoti esmines Įmonės stiprybes ir silpnybes, taip pat išorines galimybes ir grėsmes, galinčias turėti įtakos veiklos kryptims artimiausiu 2025–2028 m. laikotarpiu.

Svarbiausi analizės rezultatai trumpai apibendrinami šioje SSGG lentelėje:

VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIAI					
S – Pagrindinės stiprybės	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė	S – Pagrindinės silpnybės	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė
Įmonė yra viena didžiausių gyvenamųjų patalpų valdytojų, užimanti reikšmingą poziciją Vilniaus mieste	Didelė	Didelė	Įmonė valdo daug fiziškai nusidėvėjusio turto	Didelė	Didelė
Įmonė nuosekliai investuoja į valdomo turto kokybės gerinimą, užtikrindama ilgalaikę turto vertę	Didelė	Vidutinė	Įmonė negali pasirinkti klientų	Didelė	Didelė
Įmonė pasižymi stabilia finansine padėtimi, leidžiančia planuoti ilgalaikes investicijas ir užtikrinti įsipareigojimų vykdymą	Didelė	Didelė	Įmonė teikia dalį paslaugų neatlygintinai	Didelė	Didelė
Įmonė gerai pažįsta savo klientus, supranta jų poreikius ir geba pasiūlyti atitinkamus sprendimus	Didelė	Didelė	Įmonė praranda dalį pajamų iš nuomos dėl turto pardavimo	Didelė	Didelė

Įmonė aktyviai bendradarbiauja su institucijomis, NVO ir kitais partneriais, užtikrindama kompleksinį problemų sprendimą	Vidutinė	Vidutinė	Įmonės išlaidos ir įsipareigojimai nuolat auga	Didelė	Didelė
Įmonė taiko lanksčias darbo sąlygas ir veiksmingą motyvacinę sistemą, prisidedančią prie darbuotojų gerovės	Vidutinė	Didelė	Įmonė neturi aiškios IT veiklos architektūros	Vidutinė	Vidutinė
Įmonė subūrė kompetentingą, aukštos kvalifikacijos komandą, gebančią profesionaliai ir atsakingai teikti paslaugas	Didelė	Didelė	Įmonė saugo didelius duomenų kiekius	Didelė	Didelė
Maža darbuotojų kaita liudija apie teigiamą darbo kultūrą ir tvarius žmogiškuosius išteklius.	Didelė	Didelė	Įmonės IT sistemoms reikia atnaujinimo	Didelė	Vidutinė
			Įmonės klientų aptarnavimas tobulintinas	Vidutinė	Didelė
			Įmonės darbdavio įvaizdžio komunikacija yra nepakankama	Maža	Maža

IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIAI

G – Didžiausios galimybės	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė	G – Didžiausios grėsmės	Poveikio svarba	Poveikio tikimybė
Įmonė gali aktyviai prisidėti prie nacionalinės ir savivaldybės būsto politikos formavimo	Didelė	Maža	Neaiškūs savivaldybės lūkesčiai apsunkina Įmonės tikslų įgyvendinimą	Didelė	Vidutinė
Įmonė turi potencialą plėsti paslaugas keičiantis teisinei bazei (pvz., valstybei įgyvendinant EBPO rekomendacijas dėl Būsto ministerijos)	Didelė	Maža	Politinių sprendimų stoka riboja privataus sektoriaus įsitraukimą	Didelė	Vidutinė
Įmonė turi galimybę pritraukti ES struktūrinių fondų lėšas	Didelė	Didelė	Geopolitinis nestabilumas gali paveikti Įmonės veiklos tęstinumą	Didelė	Vidutinė
Įmonė gali bendradarbiauti su privačiais investuotojais socialinio būsto projektuose	Didelė	Didelė	Neigiamos nuostatos apie socialinį būstą blogina Įmonės įvaizdį	Vidutinė	Didelė
Pasikeitus centrinei politinei valdžiai, Įmonė gali tikėtis didesnio valstybės biudžeto finansavimo socialinėms iniciatyvoms	Didelė	Vidutinė	Visuomenės senėjimas didina būsto pritaikymo poreikį	Vidutinė	Didelė
Įmonė turi potencialo teikti paslaugas kitoms savivaldybėms	Didelė	Maža	Valstybės socialinių išmokų ir lengvatų politika bei	Vidutinė	Didelė

			paveldėtas iš artimos aplinkos požiūris neskatina savarankiškumo		
Įmonė gali prisidėti prie municipalinio būsto fondo kūrimo mieste	Didelė	Didelė	Klientų skaičiaus svyravimai dėl įstatymo pakeičių apsunkina planavimą	Vidutinė	Didelė
Įmonė gali perimti dalį funkcijų iš namų administratorių, esant atitinkamiems Savivaldybės sprendimams	Didelė	Maža	Augantis imigrantų skaičius didina konkurenciją dėl būsto	Vidutinė	Didelė
Įmonė gali stiprinti ryšį su visuomene ir didinti palaikymą socialiai pažeidžiamoms grupėms organizuodama socialines akcijas	Vidutinė	Vidutinė	Augančios kainos didina Įmonės veiklos sąnaudas	Didelė	Didelė
Įmonė gali pasiūlyti prieinamo būsto sprendimus jaunimui, keičiantis jų požiūriui į nuosavybę	Vidutinė	Vidutinė	Mažėjantis būsto įperkamumas ilgina laukiančiųjų eiles	Didelė	Didelė
Įmonė gali aktyviai diegti tvarumo principus, prisidedant prie miesto klimato tikslų	Didelė	Vidutinė	Nuomos nuolaidos mažina Įmonės pajamas	Didelė	Didelė
Įmonė gali integruoti IT sistemas su Savivaldybe	Didelė	Vidutinė	Ekonominiai pokyčiai riboja Savivaldybės finansavimą	Didelė	Didelė
Įmonė gali automatizuoti veiklas kartu su Savivaldybe, didindama veiklos efektyvumą	Didelė	Vidutinė	Ribotas biudžetas stabdo būsto fondo plėtrą	Didelė	Didelė
			Teisinis neapibrėžtumas kelia rizikas	Didelė	Didelė
			Teisinė aplinka ir teismų sprendimai riboja gyventojų perkėlimą	Didelė	Didelė
			Turto būklė atsilieka nuo aplinkosaugos reikalavimų	Vidutinė	Vidutinė
			Ribota informacinių sistemų pasiūla apsunkina Įmonės skaitmenizavimą	Didelė	Vidutinė
			Bendros verslo valdymo sistemos su Savivaldybe nebuvimas apsunkina informacijos mainus ir sprendimų priėmimą	Didelė	Vidutinė

3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Misija

- Savalaikė ir prieinama parama būstu

Įmonės misija – užtikrinti savalaikę ir prieinamą paramą būstu tiems asmenims ir šeimoms, kurie dėl gyvenimo sunkumų negali savarankiškai apsirūpinti būstu. Įmonė siekia, kad pagalba būtų suteikta tuomet, kai jos labiausiai reikia, ir kad kiekvienas klientas gautų sprendimą, atitinkantį jo individualią situaciją. Ši parama tampa patikimu pagrindu siekti ilgalaikio stabilumo ir orių, saugių namų.

Vizija

- Kartu link tavo namų

Įmonės vizija – „Kartu link tavo namų“ – atspindi Įmonės siekį būti patikima partnere kelyje link saugesnio, stabilesnio ir oraus gyvenimo. Įmonė siekia būti šalia tada, kai pagalbos labiausiai reikia – suteikti informaciją, padėti pasirinkti tinkamiausią paramos būstu formą, lydėti viso proceso metu ar nukreipti į mieste veikiančius, patikimus socialinius partnerius.

Būsto parama šioje vizijoje suprantama kaip laikina priemonė, „tarpinė stotelė“, skirta padėti asmenims ir šeimoms įveikti sudėtingą gyvenimo etapą bei atkurti galimybes savarankiškam gyvenimui. Tikimasi, kad daugeliui klientų ši pagalba taps žingsniu link ilgalaikio stabilumo.

Tuo pat metu Įmonė pripažįsta, kad dėl įvairių socialinių ar sveikatos veiksnių – visuomenės amžėjimo, negalią turinčių asmenų poreikių – daliai gyventojų parama būstu gali tapti ilgalaikiu ar net nuolatinu sprendimu. Todėl vizijoje sąmoningai atsisakoma nuosavybės formos akcentavimo – svarbiausia, kad kiekvienas žmogus turėtų galimybę gauti jo situaciją geriausiai atitinkančią paramos formą, turėti namus, gyventi oriai bei saugiai, nepriklausomai nuo būsto teisinio statuso.

Įmonės misijos vykdymas bei vizijos siekimas neįmanomas be svarbiausių **vertybių**:

Pagarba žmogui

- Mes gerbiame kiekvieną savo klientą, darbuotoją ir partnerį;
- Elgiamės teisingai, etiškai ir skaidriai;
- Netoleruojame diskriminacijos ir patyčių.

Atsakomybė

- Mes atsakome už savo priimtus sprendimus ir jų rezultatus;
- Laikomės žodžio, todėl mumis pasitiki klientai, darbuotojai, partneriai.

Profesionalumas

- Mes esame savo srities profesionalai, todėl savo darbe, teikdami paslaugas, siekiame geriausių rezultatų;
- Nuolat mokomės ir tobuliname savo profesinius įgūdžius, ugdome naujas kompetencijas;
- Esame nuoseklūs, visuomet siekiame aukščiausios kokybės.

Pažanga

- Mes tobulėjame kiekvieną dieną, ieškome naujų kūrybiškų sprendimų ir diegiame inovatyvias priemones tikslams pasiekti;
- Esame atviri idėjoms ir naujovėms.

4. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS

4.1. STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI

Veiklos strategijos peržiūra buvo inicijuota siekiant užtikrinti jos aktualumą ir geresnį suderinamumą su Įmonės savininko – Vilniaus miesto savivaldybės – lūkesčiais.

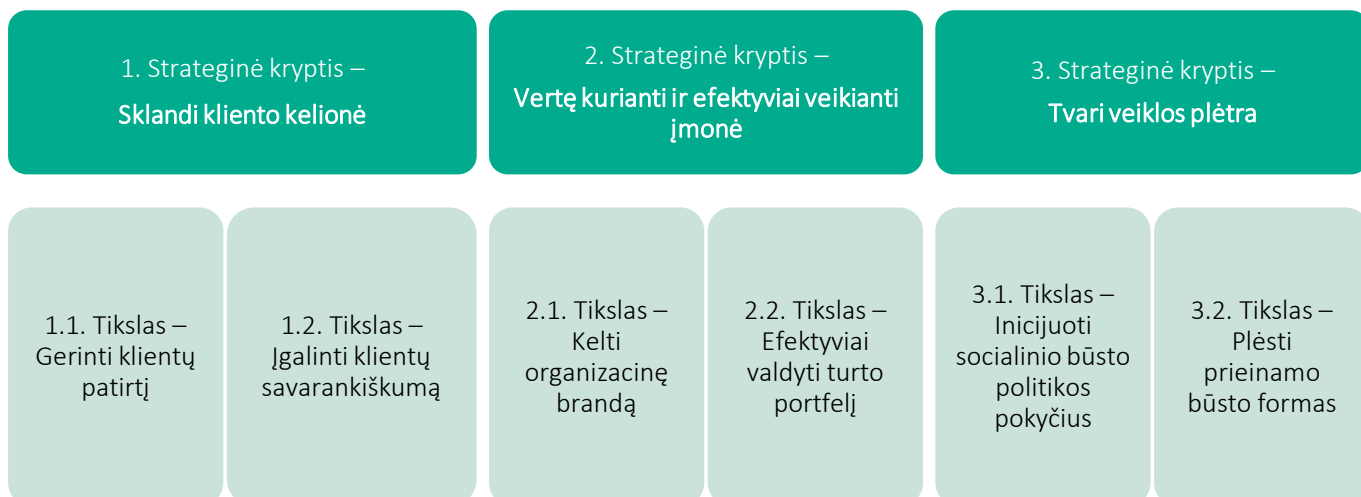
Atsižvelgiant į strateginio planavimo ciklą, 2024 metų pabaigoje Įmonės valdyba įvertino galiojančias strategines kryptis, tikslus ir uždavinius bei pritarė jų tęstinumui iki bus gauti atnaujinti savininko lūkesčiai.

2025 metų pradžioje, gavus naują Vilniaus miesto savivaldybės lūkesčių raštą, Įmonė inicijavo išsamų strategijos atnaujinimo procesą. Strateginių sesijų metu, įtraukiant valdybos narius, Įmonės vadovybę, vidurinės grandies vadovus bei komandų lyderius, iš naujo įvertintos Įmonės veiklos kryptys, atnaujintas strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis.

Peržiūros metu ypatingas dėmesys skirtas savininko lūkesčių integravimui, subalansuotam tikslų formulavimui suinteresuotųjų šalių atžvilgiu bei tvarumo temų įtraukimui į strateginę darbotvarkę.

Strategijoje išgrynintos trys pagrindinės kryptys, orientuotos į klientų poreikių tenkinimą, efektyvų Įmonės ir turto valdymą, vertės kūrimą bei tvarią organizacijos veiklos plėtrą.

Įmonės strateginės kryptys ir tikslai:



Kiekvienai iš trijų strateginių kryptų suformuluoti po du pagrindinius tikslus, atspindinčius esminius suinteresuotųjų šalių – savininko, valdybos, valstybės institucijų ir klientų – lūkesčius.

Strateginėje kryptyje „Sklandi kliento kelionė“ keliama tikslai – gerinti klientų patirtį bei įgalinti klientų savarankiškumą. Jie atliepia siekį kurti į klientą orientuotą organizacinę kultūrą ir padėti klientams spręsti socialinius, ekonominius ar kitus gyvenimo iššūkius, bendradarbiaujant su socialiniais partneriais.

Kryptis „Vertę kurianti ir efektyviai veikianti Įmonė“ apima tikslus kelti organizacinę brandą ir efektyviai valdyti turto portfelį. Šie tikslai nukreipti į Įmonės finansinio stabilumo užtikrinimą bei skaitmeninės transformacijos pažangą – tai leidžia kurti ilgalaikę vertę darbuotojams, klientams, Įmonei ir miestui.

Trečioji kryptis – „Tvari veiklos plėtra“ – apima tikslus inicijuoti socialinio būsto politikos pokyčius ir plėsti prieinamo būsto formas. Šioje kryptyje Įmonė siekia tapti aktyvia pokyčių iniciatore – skatinti diskusijas, siūlyti teisėkūros tobulinimus bei kurti sprendimus, atliepiančius realius miesto ir gyventojų poreikius.

Atnaujinta strategija tampa pagrindu Įmonės veiklai artimiausiam ketverių metų laikotarpiui.

4.2. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI

2025 m. vasarį ir kovą vykusių strateginių sesijų metu buvo iš naujo apmąstytos Įmonės veiklos kryptys, siekiant geriau atliepti naujus savininko lūkesčius. Šio proceso metu didelis dėmesys skirtas ne tik strateginėms kryptims, bet ir tikslų bei uždavinių struktūrai – jų aiškumui, aktualumui ir pamatuojamumui. Atnaujintas tikslų ir uždavinių žemėlapis remiasi subalansuoto požiūrio principu – jame integruoti suinteresuotų šalių (savininko, klientų, darbuotojų ir kt.) lūkesčiai.

Žemiau pateikiamoje lentelėje apžvelgiami pagrindiniai strateginiai Įmonės uždaviniai ir jų vertinimo rodikliai, kurie taps esminiu pagrindu planuojant ir vertinant Įmonės veiklą 2025-2028 m. laikotarpiu.

4.2.1. STRATEGINIŲ UŽDAVINIŲ RODIKLIAI

Tikslai ir uždaviniai	Rodikliai	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	Atsakingas
1. Strateginė kryptis – sklandi kliento kelionė							
1.1. Gerinti klientų patirtį	Klientų pasitenkinimas (metinė apklausa), balai	7,45	7,7	8	8,1	8,2	KAG vadovas
1.1.1. Didinti Įmonės paslaugų žinomumą	Įmonės žinomumo indeksas, proc.	59	66	69	72	74	VPG vadovas
1.1.2. Gerinti aptarnavimo kokybę	Momentinės klientų apklausos (5-balė sistema: langelis/ skambučiai/ nuoroda), balai	4,6	4,6	4,65	4,65	4,7	KAG vadovas
1.2. Įgalinti klientų savarankiškumą	Savarankiškų klientų skaičius (atlaisvinti/ privatizuoti/ išbraukti), vnt.	167	169	169	171	171	TVG vadovas
1.2.1. Auginti klientų, besinaudojančių Įmonės teikiamomis elektroninėmis paslaugomis, skaičių	Prašymų, pateiktų el. priemonėmis, dalis nuo visų pateiktų prašymų, proc.	3,23	10	15	20	25	KAG vadovas
1.2.2. Informuoti Įmonės klientus apie ekonominių ir socialinių problemų sprendimo būdus	Į mieste veikiančius patikimus socialinius partnerius nukreiptų klientų skaičius, vnt.	1728	1626	1546	1506	1486	TVG TN lyderė

Tikslai ir uždaviniai	Rodikliai	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	Atsakingas
2. Strateginė kryptis – vertę kurianti ir efektyviai veikianti įmonė							
2.1. Kelti organizacinę brandą	Veiklos skaitmenizavimo lygis, balai	-	2	3	4	4	IT vadovas
2.1.1. Didinti darbuotojų lojalumą	Darbuotojų lojalumo indeksas (eNPS), proc.	12	14	16	18	20	VPG vadovas
2.1.2. Auginti darbuotojų kompetencijas	Mokymų valandų skaičius, akad. val./darbuotojui	44	35	40	40	40	VPG vadovas
2.1.3. Užtikrinti tvarią finansinę padėtį	Grynojo pelno marža, proc.	5	8	9	10	10	Įmonės vadovas
2.2. Efektyviai valdyti turto portfelį	Pajamų ir sąnaudų santykis, proc.	78	76	74	72	70	Įmonės vadovas
2.2.1. Gerinti būsto portfelio kokybę	Būstų, atitinkančių Būsto standartą, dalis nuo viso portfelio, proc.	57	62	74	86	88	TEG vadovas
2.2.2. Mažinti netikslingo remontuoti, daugiau nei 60 proc., nusidėvėjusio būsto kiekį	Nusidėvėjusio būsto likutis, vnt.	332	262	197	137	80	TVG TA lyderė
2.2.3. Didinti būsto užimtumą	Užimto (išnuomoto) būsto santykis su visu būsto portfeliu, proc.	95,6	95,6	96	96,5	97	TVG TA lyderė
2.2.4. Mažinti sąnaudų, susijusių su būsto portfeliu, lygį	Sąnaudų, susijusių su būsto portfeliu lygis, Eur/kv. m./m	32	26	25	24	24	Įmonės vadovas
2.2.5. Mažinti klientų skaičių, kurių nepriteista skola yra didesnė nei 6 mėn., vnt.	Skolininkų skaičius, vnt.	306	275	247	222	200	TG SV lyderė

Tikslai ir uždaviniai	Rodikliai	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	Atsakingas
3. Strateginė kryptis – tvari veiklos plėtra							
3.1. Inicijuoti socialinio būsto politikos pokyčius	Socialinio būsto laukimo eilėje vidurkis, metai	3,4	3,2	3	2,8	2,6	KAG lyderis
3.1.1. Teikti pasiūlymus dėl įmonės veiklą reglamentuojančių teisės aktų pokyčių	Pateiktų iniciatyvų skaičius, vnt.	2	2	2	2	2	TG vadovas
3.2. Plėsti prieinamo būsto formas	Naujos prieinamo būsto formos, vnt.	0	1	0	2	0	PG vadovas
3.2.1. Įsteigti municipalinio būsto fondą	Municipalinio būsto skaičius, vnt.	0	0	5	10	15	PG vadovas
3.2.2. Didinti turtinių vienetų skaičių, įgyvendinant konversijų projektus	Iš konversijų sukurtų būstų skaičius, vnt.	0	23	4	4	28	TEG TD lyderis
3.2.3. Plėsti finansavimo šaltinius	Grynosios skolos ir metinio pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis, kartai	1	<3	<4	<4	<4	Įmonės vadovas

4.2.2. RODIKLIŲ SKAIČIAVIMO METODIKOS PAAIŠKINIMAS

Atsinaujinus strateginėms kryptims ir tikslų struktūrai, buvo detalai peržiūrėta ir Įmonės veiklos rodiklių sistema. Kiekvienam strateginiam uždaviniui priskirti aiškūs ir pamatuojami rodikliai, kurie leis stebėti pažangą ir vertinti įgyvendinamų veiklų efektyvumą. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiami rodiklių apibrėžimai ir apskaičiavimo metodika. Ši informacija padės užtikrinti vieningą rezultatų vertinimo praktiką, aiškumą ir strateginės pažangos stebėseną viso strateginio laikotarpio metu.

Tikslai ir uždaviniai	Rodiklių aprašymas ir skaičiavimo metodikos paaiškinimas
1. Strateginė kryptis – sklandi kliento kelionė	
1.1. Gerinti klientų patirtį	<u>Rodiklis</u>: klientų pasitenkinimas (metinė apklausa), balai. <u>Rodiklio aprašymas</u>: klientų pasitenkinimo indeksas – tai indeksas, išreiškiantis klientų pasitenkinimą Įmonės paslaugomis. Rodiklis matuojamas balais 10 balų skalėje. Numatoma kiekvienų metų IV ketvirtį atlikti klientų pasitenkinimo indekso matavimą, apklausiant tikslią grupę klientų, pasinaudojusių Įmonės paslaugomis. Apklausą atliks išorės paslaugas teikiantis teikėjas.

	Rodiklis pasiektas, kai vartotojų pasitenkinimo balas yra lygus arba didesnis nei numatyta. Pokytis matuojamas 1 kartą per metus, vertinamas metų rezultatas.
1.1.1. Didinti įmonės paslaugų žinomumą	<u>Rodiklis:</u> Įmonės žinomumo indeksas, proc. <u>Rodiklio aprašymas:</u> Įmonės žinomumo indeksas – tai strateginis rodiklis, parodantis, kiek gyventojams yra žinoma Įmonė ir jos teikiamos paslaugos, susijusios su parama būstui. Šis rodiklis apskaičiuojamas metų pabaigoje, atlikus reprezentatyvią apklausą tarp pasirinktos respondentų grupės. <u>Skaiciavimo metodika:</u> respondentams pateikiamas klausimas: „Į kokią įstaigą kreiptumėtės, jei norėtumėte gauti paramą būstui?“ Jeigu respondentas nurodo: „Vilniaus miesto būstas“, arba „Savivaldybė“ / „seniūnija“, toks atsakymas yra laikomas tinkamu ir įtraukiamas į rodiklio skaičiavimą. Abu atsakymai atspindi įstaigos žinomumą – tiesioginį arba netiesioginį. Skaiciavimui naudojama bendra šių dviejų atsakymų suma. Atsižvelgiant į tai, kad Įmonė yra Savivaldybės įsteigta specializuota Įmonė, teikianti paslaugas vilniečiams Savivaldybės vardu, Įmonės tikslas nėra viešinti Įmonės kaip atskiro prekinio ženklo. Svarbiausia, kad gyventojai žinotų apie pačias paslaugas ir jų prieinamumą – nepriklausomai nuo to, ar kreipiamasi į Įmonę tiesiogiai, ar per savivaldybės kanalus. Abi situacijos reiškia, kad Įmonės teikiamos paslaugos yra atpažįstamos ir žinomos, todėl tokia žinomumo forma laikoma tinkama ir rodiklį atitinkanti. Ankstesnių metų rezultatai: 2022 m. – 51 proc., 2023 m. – 59 proc., 2024 m. – 62 proc., 2025 m. – 59 proc. Pokytis matuojamas 1 kartą metuose, vertinamas metų rezultatas.
1.1.2. Gerinti aptarnavimo kokybę	<u>Rodiklis:</u> momentinės klientų apklausos (5-balė sistema: langelis/ skambučiai/ nuoroda), balai <u>Rodiklio aprašymas:</u> kliento momentinė apklausa atliekama po kiekvienos įvykdytos paslaugos: - po konsultacijos GYVAI klientų aptarnavimo centre (Konstitucijos pr. 3) klientas gali įvertinti paslaugos kokybę paspausdamas atitinkamą šypsenėlę (atitinkančią 5 balų vertinimo skalę (kai 1 labai blogai, o 5 puikiai)); - po konsultacijos BENDRUOJU Įmonės telefonu (+370 5 277 9090 arba 19118) klientas gali įvertinti konsultacijos kokybę paspausdamas atitinkamą skaičių 5 balų skalėje (kai 1 labai blogai, o 5 puikiai); - klientas taip pat gali užpildyti klausimyną, Įmonės internetiniame puslapyje ar gavęs nuorodą kartu su atsakymu ir įvertinti paslaugas 5 balų skalėje (kai 1 labai blogai, o 5 puikiai). <u>Šis rodiklis apskaičiuojamas</u> įvertinus visais minėtais kanalais gautus klientų atsiliepimus, išvedant svertinį balų vidurkį.

	Rodiklis pasiektas, kai pasitenkinimo balas yra lygus arba didesnis nei numatyta. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas.
1.2. Įgalinti klientų savarankiškumą	<u>Rodiklis:</u> Savarankiškų klientų skaičius (atlaisvinti/ privatizuoti/ išbraukti), vnt. <u>Rodiklio aprašymas:</u> šis rodiklis apskaičiuojamas, vertinant klientų, kurie geranoriškai (įsigijo nuosavą būstą, išvyko gyventi kitur, viršijo pajamas arba turtą ir kt.) atlaisvino butus, skaičių, išbrauktų iš socialinio būsto eilės klientų skaičių ir klientų, kurie privatizavo butus, skaičių. Per 2024 m. 86 klientai geranoriškai atlaisvino butus, 30 klientų buvo išbraukti iš socialinio būsto eilės (9 įsigijo butus, 1 gavo subsidiją ir 20 viršijo pajamas arba turtą) ir 51 klientas privatizavo nuomojamus būstus. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas.
1.2.1. Auginti klientų, besinaudojančių Įmonės teikiamomis elektroninėmis paslaugomis, skaičių	<u>Rodiklis:</u> prašymų, pateiktų el. priemonėmis, dalis nuo visų pateiktų prašymų, proc. <u>Rodiklio aprašymas:</u> šis rodiklis apskaičiuojamas, vertinant prašymų, pateiktų el. priemonėmis (per vmb.lt puslapį, savitarną, siunčiamus el. paštu) dalį nuo visų Įmonei pateiktų prašymų. Rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę: $X=Y/Z*100$ $Z=A+B+C$ X – prašymų, pateiktų el. priemonėmis, dalis nuo visų pateiktų prašymų proc.; Y – tik gauti prašymai el. priemonėmis; Z – visų gautų prašymų skaičius; A – prašymai gauti el. paštu; B – prašymai gauti per savitarną; C – prašymai gauti per vmb.lt puslapį; Rodiklis pasiektas, kai prašymų, pateiktų per vmb.lt puslapį, savitarną ir el. paštu, skaičius yra lygus arba didesnis nei numatyta. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas.
1.2.2. Informuoti įmonės klientus apie ekonominių ir socialinių problemų sprendimo būdus	<u>Rodiklis:</u> į mieste veikiančius patikimus socialinius partnerius nukreiptų klientų skaičius, vnt. <u>Rodiklio aprašymas:</u> Rodiklis apskaičiuojamas pagal klientų, per einamuosius metus pirmą kartą nukreiptų į Vilniuje veikiančias patikimas socialines partnerių organizacijas, skaičių. Šios organizacijos apima: Vilniaus arkivyskupijos „Caritas“, Lietuvos

	sakaliukų sąjungos Vilniaus miesto filialą „Padėk pritapti“, Vilniaus miesto socialinių paslaugų centrą, Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinių išmokų skyrių, Asmens su negalia teisių apsaugos agentūrą prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Vilniaus apskrities valstybinę mokesčių inspekciją (pastaroji skaičiuojama tik savivaldybės būsto nuomininkų atveju). Rodiklis padeda įvertinti Įmonės indėlį skatinant klientų savarankiškumą, socialinę įtrauktį bei bendruomeninį dalyvavimą, taip pat pagalbos teikimą įveikiant gyvenimo sunkumus. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas.
2. Strateginė kryptis – vertę kurianti ir efektyviai veikianti įmonė	
2.1. Kelti organizacinę brandą	<u>Rodiklis:</u> veiklos skaitmenizavimo lygis, balai. <u>Rodiklio aprašymas:</u> Rodiklis apibrėžia organizacijos veiklos procesų skaitmenizavimo apimtį, integracijos lygį, automatizacijos brandą bei duomenų naudojimo pažangumą. Vertinama, kiek Įmonė yra pasirengusi taikyti skaitmenines technologijas efektyvesniam, kokybiškesniam, greitesniam ir lankstesniam veiklos vykdymui. Rodiklio tikslas: Didinti organizacijos veiklos skaitmenizavimo brandą, siekiant nuosekliai skaitmenizuoti procesus, kelti automatizacijos ir duomenų naudojimo lygį, užtikrinant efektyvesnį išteklių naudojimą, greitesnį sprendimų priėmimą bei aukštesnę veiklos kokybę. Veiklos skaitmenizavimo lygio rodiklis sudaromas iš penkių dedamųjų sričių, kurios vertinamos pagal penkiabalę skalę (1–5 balai), kur 1 reiškia žemiausią, o 5 — aukščiausią skaitmenizacijos brandos lygį. Kiekvienos dedamosios vertinimas atliekamas vidiniais pajėgumais arba pasitelkus išorinius ekspertus (pagal poreikį), remiantis faktinėmis įstaigos skaitmenizavimo apimtimis ir pasiektais rezultatais. 1. Procesų skaitmenizavimo lygis. Vertinama, kokia dalis organizacijos veiklos procesų vykdoma skaitmeniniu būdu: 1 balas — iki 20 proc. procesų skaitmenizuota; 2 balai — 20–40 proc.; 3 balai — 40–60 proc.; 4 balai — 60–80 proc.; 5 balai — 80–100 proc. 2. Sistemų integracijos lygis. Vertinama, kiek organizacijos informacinės sistemos yra tarpusavyje integruotos, užtikrinant vientisą duomenų mainų srautą:

	1 balas — nėra integracijos; 2 balai — pavienė integracija tarp atskirų modulių; 3 balai — integracija tarp pagrindinių sistemų; 4 balai — plati integracija, apimanti pagrindines ir pagalbines sistemas; 5 balai — visiška, realaus laiko integracija. 3. Automatizacijos lygis. Vertinama, kokia dalis veiklos procesų yra automatizuota, sumažinant rankinio darbo apimtį: 1 balas — nėra automatizacijos (0 proc. procesų automatizuota); 2 balai — pavieniai automatizuoti procesai (20 proc. procesų automatizuota); 3 balai — dalinė automatizacija pagrindinėse veiklos srityse (21-50 proc. procesų automatizuota); 4 balai — dauguma pagrindinių procesų automatizuoti (51-79 proc. procesų automatizuota); 5 balai — plačiai taikoma automatizacija visose veiklos srityse. (daugiau kaip 80 proc. procesų automatizuota) 4. Duomenų naudojimo pažangumas. Vertinama, kaip įstaiga naudoja turimus duomenis veiklos planavimui ir sprendimų priėmimui: 1 balas — duomenys naudojami tik ataskaitoms; 2 balai — duomenys naudojami ribotai, retrospektyvinei analizei; 3 balai — duomenys sistemingai naudojami operaciniams sprendimams; 4 balai — duomenys naudojami prognozuojant ir optimizuojant veiklą; 5 balai — duomenimis grįsta organizacijos veiklos kultūra. 5. Darbuotojų skaitmeninės kompetencijos. Vertinama darbuotojų gebėjimas naudoti skaitmeninius įrankius kasdienėje veikloje: 1 balas — dauguma darbuotojų neturi reikiamų įgūdžių (iki 20 proc. darbuotojų turi būtinus skaitmeninius įgūdžius); 2 balai — skaitmenines priemones naudoja tik IT specialistai (21- 40 proc. darbuotojų turi būtinus įgūdžius, dauguma jų – IT srityje); 3 balai — dalis darbuotojų geba naudoti pagrindines priemones (41- 60 proc. darbuotojų turi pagrindinius skaitmeninius įgūdžius); 4 balai — dauguma darbuotojų įvaldę svarbiausias priemones (61- 80 proc. darbuotojų turi pakankamą skaitmeninę kompetenciją); 5 balai — aukštas bendras skaitmeninės kompetencijos lygis (daugiau kaip 80 proc. darbuotojų turi aukštą ar pakankamą skaitmeninę kompetenciją).
--	--

	Bendras balas gaunamas susumuojant visų penkių kriterijų balus. Maksimali bendra suma — 25 balai. Galutinis veiklos skaitmenizavimo lygis, nustatomas pagal bendrą surinktą balų sumą, konvertuojant ją į galutinį balą nuo 1 iki 5 pagal žemiau pateiktus rėžius: Nuo 1 iki 5 balų = 1 skaitmenizavimo lygis; Nuo 6 iki 10 balų = 2 skaitmenizavimo lygis; Nuo 11 iki 15 balų = 3 skaitmenizavimo lygis; Nuo 16 iki 20 balų = 4 skaitmenizavimo lygis; Nuo 21 iki 25 balų = 5 skaitmenizavimo lygis. Pokytis matuojamas 1 kartą metuose, vertinamas metų rezultatas
2.1.1. Didinti darbuotojų lojalumą	<u>Rodiklis</u>: darbuotojų lojalumo indeksas (eNPS), proc. <u>Rodiklio aprašymas</u>: darbuotojų lojalumo indeksas (eNPS, angl. <i>Employee Net Promoter Score</i>) – tai rodiklis, matuojantis darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą Įmone. Jis parodo, kiek darbuotojai yra linkę rekomenduoti savo darbovietę kaip gerą vietą dirbti. Vertinimo pagrindas – klausimas: „Ar rekomenduotumėte Įmonę savo pažįstamam, artimajam ar giminaičiui?“ Atsakymai pateikiami skalėje nuo 1 iki 10, o darbuotojai suskirstomi į tris grupes: rekomenduojantys (9–10 balai), pasyvieji (7–8 balai), nerekomenduojantys/atkalbėtojai (1–6 balai). <u>Skaiciavimo formulė</u>: $X=Y-Z$ X – darbuotojų lojalumo indeksas (eNPS); Y – Įmonę rekomenduojančių (skyrusių 9–10 balus) darbuotojų procentas; Z – atkalbėtojų (skyrusių 1–6 balus) darbuotojų procentas. Pasyvieji į skaičiavimą neįtraukiami. Rezultato interpretacija: teigiamas rezultatas reiškia, kad rekomenduojančių darbuotojų yra daugiau nei atkalbėtojų. Optimalus rezultatas – nuo +10 iki +30. Tai rodo subalansuotą, palankią organizacijos atmosferą. Rezultatas virš +30 – labai geras, rodo aukštą darbuotojų lojalumo lygį. Ankstesnių metų eNPS rezultatai: 2023 m. pavasarį – -8; 2023 m. pabaigoje – +10; 2024 m. pabaigoje – +12. Siekiamas rodiklis turi būti didėjantis. Pokytis matuojamas 1 kartą metuose (metų pabaigoje), vertinamas metų rezultatas.

2.1.2. Auginti darbuotojų kompetencijas	<u>Rodiklis</u>: mokymų valandų skaičius, akad. val./darbuotojui <u>Rodiklio aprašymas</u>: rodiklis atspindi organizacijos dėmesį darbuotojų kompetencijų ugdymui ir nuolatiniam profesiniam tobulėjimui. Jis parodo, kiek vidutiniškai akademinį valandų mokymams (kursams, seminarams, konferencijoms, stažuotėms) per ketvirtį/metų tenka vienam darbuotojui. Rodiklis skaičiuojamas kas ketvirtį, metų rezultatas išvedamas sumuojant visų ketvirčių duomenis. <u>Skaičiavimo formulė</u>: $X=Y/Z$ X – akademinį valandų vidurkis vienam darbuotojui per ketvirtį; Y – bendras ketvirčio mokymų akad. val. skaičius; Z – dirbančių darbuotojų skaičius ketvirčio pabaigoje. Metinis rodiklis – ketvirčių vidurkiai sudedami Apskaičiavimo pvz.: - Motyvacinis seminaras: 1,5 akad. val. × 20 dalyvių = 30 val. - Individualūs mokymai: 1 darbuotojas × 5 val. = 5 val. - Grupinis seminaras: 2 darbuotojai × 4 val. = 8 val. - Bendra suma (Y): 30 + 5 + 8 = 43 val. - Ketvirčio pabaigoje dirba (Z): 25 darbuotojai - Akademinį valandų vidurkis vienam darbuotojui per ketvirtį (X): 43 / 25 = 1,72 val. vienam darbuotojui Vertinimo kriterijai: - įskaičiuojami mokymai, finansuojami Įmonės lėšomis (vidiniai ir išoriniai); - taip pat valstybės, savivaldybės, ES fondų ar paties darbuotojo lėšomis apmokėti mokymai, tačiau vykstantys darbo metu Įmonei apmokant už darbo valandas; - gali būti tiek mokami, tiek nemokami mokymai, tačiau visais atvejais turi būti iš anksto suderinti su vadovybe ir personalo koordinatoriumi; - dalyvavimas turi būti pagrįstas dokumentais: pažymėjimais, registracijos formomis, mokymų įrašais ar ataskaitomis.
--	---

	Rodiklis laikomas pasiektu, jei metinis darbuotojo vidurkis yra lygus arba didesnis nei nustatytas planinis dydis. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas. 2024 m. rezultatas: 44 akad. val. / darbuotojui, o 2025 m. planas – mažesnis dėl riboto biudžeto.
2.1.3. Užtikrinti tvarią finansinę padėtį	<u>Rodiklis:</u> grynojo pelno marža, proc. <u>Rodiklio aprašymas:</u> strateginiu laikotarpiu kiekvieniems metams Įmonei keliamas tikslas dirbti pelningai. Rodiklis pasiektas, kai ataskaitiniu laikotarpiu Įmonė nepatiria nuostolio ir audituotas finansinis rezultatas yra pelnas. Pokytis matuojamas kas ketvirtį, vertinamas bendras metų rezultatas. <u>Rodiklio skaičiavimo formulė:</u> $X=Y/Z*100$ X – grynojo pelno marža, proc. Y – grynasis pelnas, Eur. Z – pardavimo pajamos, Eur.
2.2. Efektyviai valdyti turto portfelį	<u>Rodiklis:</u> pajamų ir sąnaudų santykis, proc. <u>Rodiklio aprašymas:</u> Šis rodiklis parodo, kokią dalį pajamų sudaro sąnaudos, išreikštą procentais. Jis padeda įvertinti Įmonės efektyvumą valdant išlaidas, palyginti su gautomis pajamomis. Atsižvelgiant į Įmonės veiklos specifiką, iš bendrųjų Įmonės sąnaudų, apskaičiuojant šį rodiklį, eliminuojamos turto nusidėvėjimo ir amortizacinės sąnaudos bei abejotinių ir beviltiškų skolų sąnaudos. <u>Rodiklio skaičiavimo formulė:</u> $X=Y/Z*100$ X – pajamų ir sąnaudų santykis, proc. Y – sąnaudos (be turto nusidėvėjimo ir amortizacinių bei abejotinių ir beviltiškų skolų sąnaudų), Eur. Z – pardavimo pajamos, Eur. Pokytis matuojamas kas ketvirtį, vertinamas bendras metų rezultatas.
2.2.1. Gerinti būsto portfelio kokybę	<u>Rodiklis:</u> būstų, atitinkančių Būsto standartą, dalis nuo viso portfelio, proc.

Rodiklio aprašymas: Būsto standartas – tai Įmonės parengtas ir su Savivaldybės atstovais suderintas dokumentas, nustatantis socialinio būsto priežiūros bei aplinkos švaros ir estetikos kriterijus. Standartas apibrėžia, kad socialinis būstas neturi nusileisti geros kokybės privačių būstų lygiui.

Vadovaujantis Vilniaus miesto savivaldybės (akcininko) lūkesčių deklaracija, Įmonė privalo užtikrinti efektyvų ir kokybišką jos balanse esančio bei patikėjimo teise valdomo socialinio ir savivaldybės būsto portfelio valdymą.

Siekdama įgyvendinti šiuos lūkesčius, Įmonė iki 2023 m. pabaigos atliko viso turto portfelio vertinimą pagal patvirtintą Būsto standartą. Kiekvienas būstas priskirtas vienai iš keturių kategorijų:

- atitinka standartą,
- atitiks pašalinus smulkius trūkumus,
- atitiks atlikus dalinį remontą,
- reikalingas einamasis remontas.

2024 m. gruodžio 31 d. duomenimis, Įmonė valdo 3 035 butus. Įvertinus visą turto portfelį, nustatyta, kad 57 proc. (1 730 vnt.) butų atitinka patvirtintą Būsto standartą. Likusi turto dalis artima standarto atitikčiai, tačiau reikalauja tam tikrų pagerinimų:

- 366 butai atitiks standartą atlikus dalinį remontą (pvz., sanitarinių mazgų, virtuvės, vonios kambario ar koridoriaus);
- 544 butai – pašalinus smulkius techninius trūkumus;
- 395 butams būtinas viso buto paprastas (einamasis) remontas.

Ateinančiais metais planuojama, kad atlaisvintuose būstuose, kuriuose remontas ekonomiškai pagrįstas, bus atliekamas einamasis remontas, o išnuomotuose – šalinami smulkūs trūkumai, siekiant užtikrinti atitiktį Būsto standartui. Taip pat numatyta dalį būstų prijungti prie centralizuotų miesto tinklų ir įrengti alternatyvius šildymo sprendimus (dujomis ar elektra), atsisakant pasenusio krosninio šildymo.

Įmonėje yra patvirtinta ir periodiškai peržiūrima remonto darbams naudojamų medžiagų techninė specifikacija, siekiant tvarių, ilgaamžių sprendimų ir didesnės investicijų grąžos.

Atsižvelgiant į planuojamus darbus, prognozuojama, kad Būsto standartą atitiks:

- 2025 m. – 62 proc. viso valdomo būsto,
- 2026 m. – 74 proc.,
- 2027 m. – 86 proc.,
- 2028 m. – 88 proc.

	<u>Rodiklio skaičiavimo formulė:</u> $X=Y/Z*100$ X – butų, atitinkančių būsto standartą dalis nuo viso būsto portfelio, proc. Y – butų, atitinkančių būsto standartą skaičius, vnt. Z – viso būsto portfelis pagal patvirtintą sąrašą, vnt. Pokytis matuojamas kas ketvirtį, vertinamas bendras metų rezultatas.
2.2.2. Mažinti netikslingo remontuoti, daugiau nei 60 proc., nusidėvėjusio būsto kiekį	<u>Rodiklis:</u> nusidėvėjusio būsto likutis, vnt. <u>Rodiklio aprašymas:</u> rodiklis skirtas stebėti itin nusidėvėjusio būsto skaičiaus mažėjimą, siekiant nuosekliai gerinti valdomo būsto portfelio kokybę. Nusidėvėję būstai, netinkami gyvenimui, yra realizuojami aukciono būdu arba parduodami pagal nuomininkų prašymus, taikant papildomas nuolaidas visų patogumų neturintiems būstams, o už gautas lėšas įsigijami socialiniai būstai, atitinkantys aukštesnius kokybės reikalavimus. 2024 m. gruodžio 31 d. duomenimis, socialinio būsto fonde buvo 62 būstai, kurių nusidėvėjimas viršija 60 proc., savivaldybės būsto fonde – 270 būstų, iš viso – 332 vnt. 2025 m. siektinas rezultatas – 262 vnt. Planuojama, kad per 2025 metus nusidėvėjusio būsto skaičius bus sumažintas 70 vienetų. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas.
2.2.3. Didinti būsto užimtumą	<u>Rodiklis:</u> užimto (išnuomoto) būsto santykis su visu būsto portfeliu, proc. <u>Rodiklio aprašymas:</u> rodiklis parodo, kokia Įmonės patikėjimo teise valdomo būsto dalis yra išnuomota. Jis apskaičiuojamas procentais, lyginant užimtų (išnuomotų) būstų skaičių su visu valdomu būsto portfeliu. 2024 m. gruodžio 31 d. duomenimis, iš 3 035 Įmonės valdomų būstų 2 901 buvo išnuomoti, o 134 – laisvi. Užimto būsto dalis sudarė 95,6 proc. Svarbu pažymėti, kad į laisvų būstų skaičių nėra įtraukiami: - būstai, kuriuose vykdomi ilgalaikiai infrastruktūros įrengimo ar konversijos projektai (pvz., vandentiekio/nuotekų įvedimas, bendrabučių konversija); - laikinai rezervuoti būstai karo pabėgėliams;

	- parduodami būstai, kol galioja turto vertinimo ataskaita; - būstai rezervuoti kitoms Savivaldybės reikmėms (esant formalizuotiems sprendimams, pavyzdžiui, būstai rezervuoti benamystės mažinimo projektui, tremtinių butai). <u>Rodiklio skaičiavimo formulė:</u> $X=Y*100/Z$ X – užimto būsto dalis nuo viso būsto portfelio, proc. Y – užimto (išnuomoto) būsto skaičius, vnt. Z – bendras būstų skaičius, vnt. Rodiklis pasiektas, kai Įmonės patikėjimo teise valdomų užimto būsto procentas, skaičiuojant nuo viso valdomo būsto portfelio, yra lygus arba didesnis nei numatyta. Pokytis matuojamas 1 kartą per ketvirtį, vertinamas metų rezultatas.
2.2.4. Mažinti sąnaudų, susijusių su būsto portfeliu, lygį	<u>Rodiklis:</u> sąnaudų, susijusių su būsto portfeliu lygis, Eur/kv. m./m <u>Rodiklio aprašymas:</u> kiekvienais metais Įmonei keliamas tikslas – mažinti sąnaudų lygį. Rodiklis yra pasiektas, kai jis kryptingai kas metus mažėja nepriklausomai nuo būsto portfelio lygio. Pokytis matuojamas 1 kartą per metus, vertinamas metų rezultatas. <u>Rodiklio skaičiavimo formulė:</u> $X=Y/Z$ X – sąnaudos, susijusios su būsto portfeliu, Eur/kv. m./m Y – sąnaudos, susijusios su būsto portfeliu, eliminavus turto nusidėvėjimo ir amortizacijos bei abejotinų ir beviltiškų skolų sąnaudas, Eur. Z – būsto portfelis, kv. m.
2.2.5. Mažinti klientų skaičių, kurių nepriteista skola yra didesnė nei 6 mėn., vnt.	<u>Rodiklis:</u> skolininkų skaičius, vnt. <u>Rodiklio aprašymas:</u> rodiklis apskaičiuojamas pagal skolininkų, kurių įsiskolinimas viršija 500 Eur ir yra senesnis nei 6 mėnesiai, skaičių. Šis rodiklis padeda vertinti Įmonės veiklos efektyvumą valdant įsiskolinimus bei rizikas, susijusias su nuomos pajamų surinkimu. Rodiklis pasiektas, kai skolininkų skaičius yra lygus arba mažesnis nei numatyta. Pokytis matuojamas 1 kartą per pusmetį, vertinamas metų rezultatas.

3. Strateginė kryptis – tvari veiklos plėtra	
3.1. Inicijuoti socialinio būsto politikos pokyčius	<u>Rodiklis:</u> socialinio būsto laukimo eilėje vidurkis, metai. <u>Rodiklio aprašymas:</u> rodiklis parodo, koks yra socialinio būsto laukimo eilėje vidurkis (vertinimas atliekamas, vadovaujantis duomenis apie socialinio būsto eilėje laukiančius asmenis metų pabaigoje). Vadovaujantis atlikta analize, 2022 m. vidutinis socialinio būsto laukimo laikotarpis buvo 4 metai, 2023 m. – 3,65 m., o 2024 m. – 3,4 m. Planuojama inicijuoti socialinio būsto politikos pokyčius, kuriais siekiama kasmet mažinti socialinio būsto laukimo laiką (2025 m. tikslas sumažinti nuo 3,4 m. iki 3,2 m., 2026 m. - nuo 3,2m. iki 3 m.). Rodiklis apskaičiuojamas metų pabaigoje pagal visus tuo metu laukiančius asmenis/šeimas, įvertinant jų laukimo trukmę nuo įsirašymo į eilę iki metų pabaigos. <u>Formulė:</u> $X=Y/Z$ X – vidutinė laukimo trukmė metais. Y – visų metų pabaigoje eilėje laukiančių asmenų/šeimų laukimo trukmių suma (dienomis, skaičiuojant nuo įsirašymo į eilę iki metų pabaigos); Z –metų pabaigoje eilėje laukiančių asmenų/šeimų skaičius. Pastaba: dienos verčiamos į metus, dalijant iš 365. Rodiklis skaičiuojamas ir vertinamas 1 kartą per metus, metų pabaigoje. Rodiklis laikomas pasiektu, jei faktinė metų pabaigos laukimo trukmė yra lygi numatytai arba mažesnė.
3.1.1. Teikti pasiūlymus dėl įmonės veiklą reglamentuojančių teisės aktų pokyčių	<u>Rodiklis:</u> pateiktų iniciatyvų skaičius, vnt. <u>Rodiklio aprašymas:</u> šis rodiklis matuoja pateiktų pasiūlymų dėl įmonės veiklą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimų. Kreipimasis dėl vienos normos pakeitimo yra lygus vienai iniciatyvai. Vertinamas metinis rezultatas.
3.2. Plėsti prieinamo būsto formas	<u>Rodiklis:</u> naujos prieinamo būsto formos, vnt.

	<u>Rodiklio aprašymas</u>: šis rodiklis parodo, ar einamaisiais metais Įmonė praplėtė teikiamas paslaugas ir sukūrė galimybes nuomotis būstą kitoms grupėms ir pagal kitus kriterijus ir/ar praplėtė būstų fondą kitais būdais, pvz. ilgalaikės nuomos pagrindais, konversijos būdu. - Municipalinis būstas – būstų nuoma skirtingų profesijų jauniems specialistams; - Housing First – būstų nuoma projekto tikslinei grupei benamiams; - ilgalaikė nuoma – būstų nuoma ne trumpesniam nei 5 metų laikotarpiui iš fizinių ir/ar juridinių asmenų; - konversijos – statybų projektai sukuriant naujus turtinius vienetus prieinam būstui; - išperkamoji nuoma – būstų nuoma su galimybe būstus įsigyti. Vienos iš aukščiau išvardintų formų taikymas lygu vienai prieinamo būsto formai.
3.2.1. Įsteigti municipalinio būsto fondą	<u>Rodiklis</u>: municipalinio būsto skaičius, vnt. <u>Rodiklio aprašymas</u>: šis rodiklis parodo, kiek Įmonė išnuomojo būstų ne socialinių būstų kaina asmenims ne Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ir išsinuomoti įstatymo pagrindais. Municipalinis būstas yra skirtas atskirų specialybių atstovams (asmenims ir jų šeimoms), kurių Savivaldybei trūksta, terminuotam laikotarpiui. Rodiklis laikomas įvykdytu, kai Įmonėje atsiranda municipalinio būsto fondas ir jo nuomojimo schema. 1 municipalinio būsto fondo būstas lygus vienam municipalinio būsto vienetui.
3.2.2. Didinti turtinių vienetų skaičių, įgyvendinant konversijų projektus	<u>Rodiklis</u>: iš konversijų sukurtų būstų skaičius, vnt. <u>Rodiklio aprašymas</u>: Vilniaus miesto savivaldybės lūkesčių rašte numatoma, kad Įmonė privalo užtikrinti kokybišką ir efektyvą jos balanse esančio ir patikėjimo teise valdomo nekilnojamojo turto (kaip socialinio taip ir savivaldybės) portfelio valdymą. Taip pat Įmonė privalo užtikrinti, kad valdomas turtas atitiktų orias gyvenimo sąlygas. Siekiant įveiklinti Savivaldybės kitos paskirties (ne gyvenamosios) patalpas, taip pat patalpas su bendro naudojimo patalpomis (įvairių socialinių grupių paskirties), kurios dažniausia būna labiausiai apleistos, inicijuojamos transformacijos į orius, modernius, saugius būstus. Atitinkamai planuojami didesnės apimtys patalpų transformacijos projektai, keičiant patalpų paskirtį į gyvenamąją ir įrengiant 1-2 kambarių butus. Taip pat planuojami ekonomiškai tikslinguose remontuoti bendrabučiuose, įrengti mini būstus – kambariuose įrengiant individualius san. mazgus bei virtuvės zoną.

	Atsižvelgiant į tai, kad būstų konversija yra ilgai trunkantis procesas, atitinkamai planuojama, kad 2025 m. iš konversijų sukurtų būstų skaičius – 23 vnt., 2026 m. – 4 vnt., 2027 m. – 4 vnt., 2028 m. – 28 vnt.
3.2.3. Plėsti finansavimo šaltinius	<u>Rodiklis</u>: grynosios skolos ir metinio pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis, kartai. <u>Rodiklio aprašymas</u>: šis finansinis rodiklis parodo Įmonės gebėjimą padengti savo skolinius įsipareigojimus iš pagrindinės veiklos pajamų. Jei rodiklio reikšmė siekia 4 ir daugiau, tai Įmonės situacija yra laikoma kritine. Rodiklio skaičiavimo formulė: $X = Y/Z$, kur X – grynosios skolos ir metinio pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis, kartais. Y – grynoji skola, kuri apskaičiuojama iš Įmonės bendros skolos sumos minusavus pinigus ir jų ekvivalentus, Eur. Z – metinis pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją, Eur.

4.3. STRATEGINĖS INICIATYVOS IR PROJEKTAI

Formuojant atnaujintą veiklos strategiją strateginių sesijų metu buvo peržiūrėtas ir strateginių iniciatyvų bei projektų sąrašas. Šios iniciatyvos – tai konkrečios vienkartinės priemonės ir pokyčiai, kurių Įmonė imasi reaguodama į suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir siekdama įgyvendinti strategines kryptis.

Iniciatyvos apima tiek vidinius veiklos tobulinimo projektus (skirtus klientų patirties gerinimui, organizacinių procesų efektyvinimui, efektyviam turto valdymui), tiek platesnes, su tvarumu, bendruomenės poreikiais, efektyvia ir tvaria plėtra ir socialine atsakomybe susijusias temas. Dalis jų – nukreiptos į aplinkosauginių, socialinių bei gero valdymo principų integravimą į kasdienę Įmonės veiklą. Kartu jos sustiprina Įmonės siekį būti atsakinga, skaidria ir į suinteresuotų šalių bei visuomenės poreikius reaguojančia organizacija.

4.3.1. STRATEGINIŲ INICIATYVŲ IR PROJEKTŲ SĄRAŠAS BEI ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS

Strateginės iniciatyvos ir projektai	Atsakingi	Preliminari investicija/kaštai, Eur su PVM	Atsiperkamumo pagrindimas	2025 m.				2026 m.				2027 m.				2028 m.			
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Strateginė kryptis – sklandi kliento kelionė																			
1.1. Savitarnos klientams sukūrimas	IT vadovas	121 000	Efektyvesnis žmogiškųjų išteklių panaudojimas, aptarnavimo centro išlaidų sumažinimas, mažesnės operacijų sąnaudos, trumpesni atsiskaitymo terminai	x	x	x													
1.2. Popierinių sąskaitų pakeitimo klientų mokėjimo kortelėmis projektas	IT vadovas	3 000	Mažesnės operacijų sąnaudos, trumpesni atsiskaitymo terminai	x	x														
1.3. Bendruomenės skundų/konfliktų sprendimų, susijusių su valdomais būstais, proceso sukūrimas	TVG TA lyderis	-	Mažesnės operacijų sąnaudos, efektyvesnis resursų panaudojimas, teisminių ginčų kaštų prevencija, reputacijos rizikų prevencija			x	x												
1.4. Įkeldinimo į būstus proceso peržiūra: naujakurių	TVG vadovas	-	Pažeidimų ir būstų nepriežiūros prevencija, mažesnės atnaujinimo							x	x								

instruktavimas ir komunikacijos priemonės			sąnaudos, teisminių ginčų kaštų ir bendruomenės skundų prevencija															
1.5. Pasirengimas krizėms – gyventojų informavimas ir komunikacija dėl bendro naudojimo patalpų rūsiuose atlaisvinimo ir galimų priedangų parengimo	VPG vadovas	-	Pasirengimas galimoms geopolitinėms grėsmėms; rizikos mažinimas, kad bendro naudojimo patalpos rūsiuose bus netinkamos naudoti kaip priedangos; Įmonė kaip papildomas komunikacijos kanalas							x	x							

Strateginės iniciatyvos ir projektai	Atsakingi	Investicija/kaštai, Eur su PVM	Atsiperkamumo pagrindimas	2025 m.				2026 m.				2027 m.				2028 m.			
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
2. Strateginė kryptis – vertę kurianti ir efektyviai veikianti įmonė																			
2.1. Karaliaučiaus g. 5B poilsio ir veiklos zonų įrengimas	TVG vadovas	64 000	Investicija į santykio su bendruomene stiprinimą, siekiant mažinti socialinio būsto gyventojų atskirtį. Socialinio būsto patrauklumo didinimas	x	x	x	x												
2.2. Linksmoji g.139 poilsio ir veiklos zonų įrengimas	TVG vadovas	64 000	Investicija į santykio su bendruomene stiprinimą, siekiant mažinti socialinio būsto gyventojų atskirtį. Socialinio būsto patrauklumo didinimas	x	x	x	x												
2.3. Verslo valdymo sistemos įdiegimas	IT vadovas	500 000	Kaštų optimizavimas per didesnę procesų ir veiklos organizavimo efektyvumą, darbo našumo didinimas, duomenų kokybės gerinimas, asmens duomenų saugumo didinimas		x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x		

2.4. Įmonės procesų žemėlapio parengimas	VPG VP lyderis	10 000	Darbo našumo ir efektyvumo didinimas, klaidų mažinimas, darbuotojų pakeičiamumo užtikrinimas		x	x	x	x	x	x								
2.5. Valdomo turto portfelio energetinio efektyvumo inventorizacija	TVG vadovas	1 500	Atskaitos taškas investicijų planavimo ir turto portfelio sprendimų priėmimui siekiant mažinti kaštus ilguoju laikotarpiu		x	x												
2.6. Energetiškai efektyvių būstų dalies didinimo plano parengimas	TEG vadovas	-	Turto portfelio diferencijavimas, investicijų planavimas siekiant mažinti kaštus ilguoju laikotarpiu ir turto naudingųjų savybių pagerinimas ir/ arba gyvavimo trukmės pailginimas				x	x										
2.7. Nulinės emisijos (NET ZERO) strategijos parengimas	VPG vadovas	10 000	Turto priežiūros kaštų mažinimas										x	x				
2.8. ISO 9001 standarto įdiegimas	VPG VP lyderis	6 000	Darbo našumo ir efektyvumo didinimas, klaidų mažinimas, darbuotojų pakeičiamumo užtikrinimas, aukštesnė paslaugų kokybė								x	x						

Strateginės iniciatyvos ir projektai	Atsakingi	Investicija/ kaštai, Eur su PVM	Atsiperkamumo pagrindimas	2025 m.				2026 m.				2027 m.				2028 m.			
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
3. Strateginė kryptis – tvari veiklos plėtra																			
3.1. Projekto P. Žadeikos g. 26B vystymas VPP būdu	PG vadovas	30 000	Padidėjęs pajamas generuojančių turtinių vienetų skaičius, mažesnės nuomos sąnaudos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				

3.2. Projekto Saltoniškių g. 54 vystymas	TEG TD lyderė	785 000	Padidėjęs pajamas generuojančių turtinių vienetų skaičius, nenaudojamo turto įveiklinimas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
3.3. Projekto Buivydiškių g. 26 vystymas	TEG TD lyderė	1 300 000	Padidėjęs pajamas generuojančių energetiškai efektyvių turtinių vienetų skaičius, nenaudojamo turto įveiklinimas		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
3.4. Papildomų pajamų galimybių studija	Finansininkas	-	Diversifikuoti pajamų šaltiniai ir didesnis finansinis stabilumas, paslaugų plėtra už Vilniaus miesto ribų, ekspertizmo ir Įmonės įtakos nacionaliniu lygmeniu augimas, ilgalaikio veiklos tvarumo stiprinimas							x	x								
3.5. Nuolaidų sistemos analizė ir tobulinimo planas	Direktorius	-	Didesnės pajamos be papildomų sąnaudų didinimo, tikslesnis biudžetavimas ir finansinių srautų prognozavimas, mažesnės administracinės išlaidos ir efektyvesnis išteklių panaudojimas, geresnė bendra Įmonės pelno marža ir tvari finansinė padėtis			x	x	x	x										

4.3.2. STRATEGINIŲ INICIATYVŲ IR PROJEKTŲ APRAŠYMAS

Strateginės iniciatyvos ir projektai	Aprašymas
1. Strateginė kryptis – sklandi kliento kelionė	
1.1. Savitarnos klientams sukūrimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> nuosekliai gerinti klientų patirtį ir užtikrinti platesnes galimybes patogiai bei kokybiškai naudotis Įmonės teikiamomis paslaugomis nuotoliniu būdu. Siekiama suteikti klientams modernesnius įrankius, leidžiančius savarankiškai atlikti daugiau veiksmų per Įmonės savitarnos sistemą. Tai apima galimybę gauti bei apmokėti sąskaitas, pasirašyti sutartis, teikti prašymus ir stebėti jų nagrinėjimo eigą (pvz., „užregistruotas“, „perduotas nagrinėti atsakingam darbuotojui“, „priimtas sprendimas“, „išsiųstas atsakymas“ ir kt.). Didinant paslaugų prieinamumą skirtingais kanalais ir tobulinant informacijos pateikimo skaidrumą, siekiama stiprinti klientų informuotumą apie teikiamų paslaugų eigą ir sumažinti poreikį papildomai kreiptis telefonu ar kitomis užklausomis. Tai ne tik optimizuos darbuotojų laiko sąnaudas, bet ir suteiks klientams daugiau pasirinkimo galimybių, kaip patogiai sudaryti sutartis ar vykdyti atsiskaitymus. <u>Siekiamas rezultatas:</u> įdiegtas funkcionalus įrankis, leidžiantis klientams per savitarną apmokėti sąskaitas, pasirašyti sutartis ir realiuoju laiku sekti pateiktų prašymų nagrinėjimo eigą.
1.2. Popierinių sąskaitų pakeitimo klientų mokėjimo kortelėmis projektas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> optimizuoti atsiskaitymo už paslaugas procesus, mažinant popierinių dokumentų naudojimą ir pereitiprie modernesnių, greitesnių bei klientams patogesnių atsiskaitymo būdų. Inicatyva siekiama sudaryti galimybę klientams už suteiktas paslaugas atsiskaityti tiesiogiai kliento kortelėmis, taip sumažinant popierinių sąskaitų poreikį, supaprastinant mokėjimų administravimą ir didinant atsiskaitymų operatyvumą. Pereinant prie skaitmeninių atsiskaitymo sprendimų, bus kuriama patogesnė, tvaresnė ir efektyvesnė klientų aptarnavimo aplinka, taip pat sumažės sąnaudos, susijusios su sąskaitų spausdinimu, siuntimu bei administravimu. Inicatyva atitinka skaitmeninės transformacijos ir tvarios veiklos tikslus. <u>Siekiamas rezultatas:</u> įdiegta galimybė klientams atsiskaityti už paslaugas naudojantis kliento kortelėmis, eliminuotas popierinių sąskaitų naudojimas, užtikrinti sklandūs mokėjimų surinkimo procesai bei pagerinta klientų patirtis, suteikiant jiems daugiau lankstumo ir patogumo.

1.3. Bendruomenės skundų/ konfliktų sprendimų, susijusių su valdomais būstais, proceso sukūrimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> Sukurti aiškų, skaidrų ir veiksmingą procesą, kuris leistų laiku ir tinkamai nagrinėti bendruomenės narių skundus ir spręsti konfliktus, susijusius su valdomais būstais. Šis procesas siekia: - užtikrinti gyventojų pasitikėjimą Įmone; - pagerinti gyvenimo kokybę ir socialinį klimatą bendruomenėje; - mažinti pasikartojančių konfliktų riziką ir skatinti konstruktyvų dialogą tarp gyventojų ir Įmonės; - įtvirtinti skaidrumą, atsakomybę ir aiškius veiksmų etapus skundų ir konfliktų sprendime. <u>Siekiamas rezultatas:</u> - Sukurtas standartizuotas skundų ir konfliktų sprendimų procesas, apimantis skundų pateikimo, registravimo, nagrinėjimo, sprendimų priėmimo ir atsakymo pateikimo gyventojams etapus; - Padidintas gyventojų pasitenkinimas būsto valdymu, sumažėjęs eskaluojamų konfliktų ir teisinių ginčų skaičius.
1.4. Įkeldinimo į būstus proceso peržiūra: naujakurių instruktavimas ir komunikacijos priemonės	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> peržiūrėti esamą nuomininkų įkeldinimo į būstus procesą, ypatingą dėmesį skiriant naujakurių informavimui ir edukuojančiai komunikacijai. Siekiama užtikrinti, kad klientai gautų aiškią, suprantamą ir praktiškai pritaikomą informaciją apie nuomos ir komunalinių mokesčių mokėjimą, būsto priežiūros principus, privalomus remonto darbus bei tinkamo elgesio taisykles gyvenant socialiniame būste. Projektu siekiama: - Komunikuoti individualiai, klientams suprantama kalba. - Paaiškinti praktinius aspektus, pavyzdžiui, kur galima atlikti gręžimo darbus, kaip saugiai ir atsakingai elgtis gyvenant socialiniame būste. - Sukurti vizualines edukacines priemones – vaizdo instrukcijas, atmintines ar trumpus gidus – kurie būtų peržiūrimi kartu su klientu. - Parengti aiškius, paprasta kalba išdėstytus elgesio ir būsto priežiūros lūkesčius. - Užtikrinti, kad visi darbuotojai, atsakingi už įkeldinimo procesą, turėtų vieningus komunikacijos standartus ir priemones. <u>Siekiamas rezultatas:</u> atnaujintas ir standartizuotas įkeldinimo į būstus procesas, įdiegtos naujos instruktavimo ir komunikacijos priemonės.
1.5. Pasirengimas krizėms – gyventojų informavimas ir komunikacija dėl bendro	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> stiprinti Vilniaus miesto pasirengimą galimoms karo ar civilinės saugos grėsmėms, informuojant Įmonės valdomų būstų gyventojus apie bendro naudojimo patalpų rūsiuose atlaisvinimo ir jų pritaikymo priedangoms svarbą.

naudojimo patalpų rūsiuose atlaisvinimo ir galimų priedangų parengimo	Projektu siekiama: - skatinti Įmonės nuomininkų įsitraukimą ir atsakomybę, atlaisvinant bendro naudojimo patalpas gyvenamųjų daugiabučių namų rūsiuose, siekiant pritaikyti ir naudoti šias patalpas kaip laikinas priedangas krizių atvejams; - parengti vizualiai aiškias ir lengvai suprantamas edukacines priemones, kurios paaiškintų, kodėl ir kaip reikia atlaisvinti bendro naudojimo rūsius; - peržiūrėti esamus komunikacijos kanalus ir, esant poreikiui, sukurti naujus, užtikrinančius efektyvią informacijos sklaidą krizės atvejais. <u>Siekiamas rezultatas:</u> parengtos ir Įmonės nuomininkams išplatintos aiškos, vizualiai patrauklios edukacinės priemonės (pvz., brošiūros, vaizdo įrašai, internetinė medžiaga), paaiškinančios bendro naudojimo rūsių atlaisvinimo svarbą ir praktinius žingsnius. Taip pat įdiegti arba sustiprinti informaciniai kanalai, skirti nuolatinei gyventojų informavimo sistemai palaikyti pasirengimo krizėms laikotarpiu ir veiksmingai komunikacijai ekstremaliosios situacijos metu.
---	---

Strateginės iniciatyvos ir projektai	Aprašymas
2. Strateginė kryptis – vertę kurianti ir efektyviai veikianti įmonė	
2.1. Karaliaučiaus g. 5A poilsio ir veiklos zonų įrengimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> sukurti saugias, patrauklias ir funkcionalias erdves gyventojų poilsiui, fizinei veiklai, bendravimui ir bendruomenės telkimui, stiprinti santykį su bendruomene, siekiant mažinti socialinio būsto gyventojų atskirtį bei didinti Socialinio būsto patrauklumą. <u>Siekiamas rezultatas:</u> įrengta poilsio ir veiklos zona prie gyvenamojo namo, esančio adresu Karaliaučiaus g. 5 A, Vilniuje.
2.2. Linksmoji g. 139 poilsio ir veiklos zonų įrengimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> sukurti saugias, patrauklias ir funkcionalias erdves gyventojų poilsiui, fizinei veiklai, bendravimui ir bendruomenės telkimui, stiprinti santykį su bendruomene, siekiant mažinti socialinio būsto gyventojų atskirtį bei didinti Socialinio būsto patrauklumą. <u>Siekiamas rezultatas:</u> įrengta poilsio ir veiklos zona prie gyvenamojo namo, esančio adresu Linksmoji g. 139, Vilniuje.

2.3. Verslo valdymo sistemos įdiegimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> modernizuoti Įmonės veiklos valdymą, užtikrinant efektyvesnį verslo procesų koordinavimą, informacijos valdymą bei duomenų analizę. Įdiegiant integruotą verslo valdymo sistemą (ERP), siekiama skaitmenizuoti pagrindinius veiklos procesus, užtikrinti jų skaidrumą, sumažinti pasikartojančių rankinių užduočių kiekį bei gerinti sprendimų priėmimo kokybę, remiantis tiksliais ir operatyviais duomenimis. Iniciatyva taip pat orientuota į darbuotojų darbo našumo didinimą, sąnaudų valdymo optimizavimą ir didesnį procesų standartizavimą, siekiant sukurti tvirtą pagrindą tolesniam Įmonės augimui bei konkurencingumui. <u>Siekiamas rezultatas:</u> - įdiegta, pilnai veikianti ir su pagrindiniais veiklos procesais integruota verslo valdymo sistema, apimanti finansų, sutarčių, klientų, projektų, žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitas svarbiausias funkcines sritis; - užtikrintas kokybiškas vartotojų apmokymas bei sklandus perėjimas prie naujos sistemos naudojimo kasdienėje veikloje.
2.4. Įmonės procesų žemėlapių parengimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> sukurti ir įgyvendinti procesų žemėlapių, standartizuoti Įmonės valdymo ir veiklos procesus, užtikrinti darbuotojų pamainumą ir tęstinį veiklos vykdymą, siekiant didinti veiklos efektyvumą, kokybę bei organizacijos brandos lygį. Iniciatyva siekiama: - Užtikrinti darbuotojų pamainumą ir veiklos tęstinumą. Daugelį Įmonės pareigybių užima po vieną darbuotoją, todėl jų išėjimas gali sutrikdyti veiklą. Siekiama sukurti pamainumo valdymo sistemą: apibrėžti darbuotojų kompetencijas ir atsakomybes, parengti pakeitimo planus, dokumentuoti pagrindinius procesus. Tai leis užtikrinti nepertraukiamą veiklą net esant personalo pokyčiams. - Formalizuoti procesus ir pasiruošti ISO standarto diegimui. Iki 2026 m. planuojama parengti Įmonės veiklos procesų aprašus, apibrėžti atsakomybės ribas, įdiegti pakeitimų tvirtinimo ir peržiūros tvarkas. Šis pasirengimas padės Įmonei sistemingai tobulinti veiklą ir pasiekti ISO sertifikavimą. - Išlaikyti IT brandos lygį ir standartizuoti procesus. Pasiekus 2-ąjį IT brandos lygį pagal TOGAF ACMM metodiką, numatoma: įdiegti procesų standartizavimo ir valdymo priemones (pvz., atsakomybės už procesų atnaujinimą, peržiūrų periodiškumas); parengti ir vizualiai atvaizduoti Įmonės procesų žemėlapių; nustatyti pagrindinius veiklos rodiklius (KPI), kurie leis vertinti procesų efektyvumą ir tobulinimą. <u>Siekiamas rezultatas:</u> parengtas Įmonės procesų žemėlapis užtikrins nenutrūkstamą veiklą, padės formalizuoti ir standartizuoti procesus. Tai leis efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius, planuoti pamainumą ir palaikyti aukštesnį organizacijos brandos lygį, prisidedant prie veiklos kokybės ir efektyvumo didinimo.

2.5. Valdomo turto portfelio energetinio efektyvumo inventorizacija	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> atlikti valdomo turto portfelio energetinio efektyvumo inventorizaciją, siekiant įvertinti esamą būstų energinę būklę, nustatyti energetiškai neefektyvius objektus bei sukurti pagrindą kryptingoms renovacijoms, modernizavimo ar energijos taupymo priemonėms planuoti ir įgyvendinti. <u>Siekiamas rezultatas:</u> nustatyti valdomo turto energetines klases vadovaujantis VĮ “Registru centras” duomenimis ir parengti išsamią turto portfelio energetinio efektyvumo analizę.
2.6. Energetiškai efektyvių būstų dalies didinimo plano parengimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> atsižvelgiant į parengtą išsamią turto portfelio energetinio efektyvumo analizę, bus rengiamas efektyvių būstų dalies didinimo planas. Šios iniciatyvos tikslas – ne tik mažinti pastatų energijos sąnaudas ir eksploatacines išlaidas, bet ir užtikrinti, kad būstai atitiktų šiuolaikinius gyvenimo kokybės, komforto, aplinkosaugos bei tvarumo standartus. Atsižvelgiant į tai, kad pilnavertei pastatų renovacijai būtinas ir privačių būstų savininkų įsitraukimas, Įmonė numato kryptingai gerinti energinį efektyvumą savo valdomuose butuose – vykdant darbus butų viduje. Planuojama keisti langus ir duris į naujas, atitinkančias aukštesnius energetinio efektyvumo bei garso izoliacijos reikalavimus, taip pat sienų, grindų ir lubų papildomas šiltinimas buto ribose (siekiant šalinti šalčio tiltelius), tokiu būdu ženkliai prisidedant prie šilumos nuostolių mažinimo ir gyventojų gyvenimo komforto didinimo. Ši veikla – svarbi platesnės tvarios plėtros strategijos dalis, siekiant sukurti ekonomiškai, socialiai ir aplinkai draugišką būsto fondą, kuris užtikrintų mažesnes energijos sąnaudas, didesnę ilgaamžiškumą tiek pastatuose, tiek juose įrengtuose būstuose. <u>Siekiamas rezultatas:</u> parengtas energetiškai efektyvių būstų dalies didinimo planas.
2.7. Nulinės emisijos (NET ZERO) strategijos parengimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> parengti Įmonės nulinės emisijos (Net Zero) strategiją, nustatant aiškius žingsnius šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) mažinimui, atsižvelgiant į Savivaldybės siekį tapti klimatui neutraliu miestu iki 2030 m. <u>Siekiamas rezultatas:</u> parengtas strateginis dokumentas su numatytais tikslais, priemonėmis ir rodikliais, leidžiantis Įmonei kryptingai mažinti emisijas, didinti energinį efektyvumą ir prisidėti prie tvarios miesto plėtros.
2.8. ISO 9001 standarto įdiegimas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> įdiegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą, siekiant nuosekliai didinti veiklos efektyvumą, mažinti klaidų skaičių, gerinti paslaugų kokybę ir užtikrinti darbuotojų pamainumą. Tai stiprins Įmonės patikimumą ir prisidės prie ilgalaikės sėkmės. <u>Siekiamas rezultatas:</u> Įmonėje įdiegta ir sertifikuota kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartą.

Strateginės iniciatyvos ir projektai	Aprašymas
3. Strateginė kryptis – tvari veiklos plėtra	
3.1. Projekto P. Žadeikos g. 26B vystymas VPP būdu	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> UAB „Vilniaus vystymo kompanija“ nuosavybės teise valdo 534 kv. m užstatyto ploto nebaigto statyti daugiabučio gyvenamojo namo P. Žadeikos g. 26B liekanas (pamatą, kuris užkastas po žeme). Vadovaujantis pasitarimo su vicemere protokolu, pavesta Socialinės gerovės skyriui ir Įmonei įvertinti šio sklypo panaudojimo galimybes, įskaitant municipalinio būsto statybą ar vystymą viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (VPP) būdu. 2024-07-02 Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Žemės tvarkymo ir administravimo skyriui pavesta parengti apie 4 900 kv. m ploto žemės sklypo formavimo ir pertvarkymo projektą. Jo tikslas – suformuoti valstybinės žemės sklypą, kurį būtų galima naudoti savivaldybės funkcijoms įgyvendinti, įskaitant paramos būstui teikimą. Savivaldybės lūkesčių laiške viena strateginių kryptių įvardyta municipalinio būsto plėtra. Įmonė turi įvertinti galimybę sukurti atskirą būsto fondą naujų būstų įsigijimui bei jų nuomai. Vertinimas apimtų gyventojų augimo, socialinių grupių poreikių ir būsto rinkos analizę. Vilniaus mieste šiuo metu yra apie 800 gydytojų rezidentų ir apie 8 000 mokytojų. Kasmet apie 400 mokytojų keičiasi, tad siekiant spręsti šių profesijų specialistų pritraukimo klausimą, planuojama vystyti apie 550 nedidelio ploto (35–55 kv. m) būstų, skirtų iki 5 metų laikotarpiui, municipalinio būsto koncepciją Vilniuje ateinančio dešimties metų laikotarpio periode. Įmonė išlaiko save pati, negauna papildomų Savivaldybės dotacijų, todėl yra finansiškai nepajėgi vystyti statybų savarankiškai. Planuojama išsigryninti skirtingus finansavimo modelius ir municipalinio būsto koncepcijai parinkti efektyviausią, neatmetant galimybės vystyti projektus skolintomis lėšomis, pasitelkiant tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių bankų finansavimą. <u>Siekiamas rezultatas:</u> sklype P. Žadeikos g. 26B viešojo ir privataus sektorių partnerystės (VPP) būdu pastatytas daugiabutis gyvenamasis namas, skirtas municipalinio būsto fondo plėtrai.
3.2. Projekto Saltoniškių g. 54 vystymas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> siekiant pagerinti būsimų gyventojų gyvenimo sąlygas įmonės valdomuose objektuose, planuojama atnaujinti ir Saltoniškių g. 54, Vilniuje, pirmajame aukšte esančias patalpas. Šiuo metu čia esančios patalpos yra negyvenamos – anksčiau jose veikė komercinės paskirties įstaigos. Planuojama parengti ir įgyvendinti pirmojo aukšto rekonstrukcijos projektą, kurio metu ši erdvė bus pritaikyta gyvenamajai paskirčiai. Projektu siekiama pirmajame aukšte suformuoti funkcionalius ir patogius butus, atidalijant juos kaip atskirus turtinius vienetus. Kiekviename bute numatyta įrengti sanitarinius mazgus bei virtuvės zonas, taip užtikrinant visus būtinus patogumus kokybiškam gyvenimui. Būstuose bus atlikta pilna sienų ir

	lubų apdaila, įrengtos grindų dangos. Sanitariniuose mazguose numatyta atlikti grindų ir sienų hidroizoliaciją, įrengti keramines grindų ir sienų plyteles, sumontuoti visus būtinus san technikos prietaisus – unitazus, dušo kabinas, praustuves voniose ir virtuvėse, elektrinius vonios džiovintuvus (gyvatukus). Visuose butuose bus įrengta nauja elektros instaliacija, sumontuoti kištukiniai lizdai ir šiuolaikiniai apšvietimo sprendimai, taip pat bus įrengti rekuperatoriai efektyviam vėdinimui ir komfortiškam mikroklimatui užtikrinti. Visuose butuose bus įrengiamos naujos durys ir langai, atitinkantys aukštus energinio efektyvumo ir garso izoliacijos standartus. <u>Siekiamas rezultatas:</u> įrengti būstai Saltoniškių g. 54, Vilniuje, su sanitariniais mazgais ir virtuvės zonomis kokybiškam gyvenimui bei padidintas Įmonės valdomų butų, atitinkančių būsto standartą portfelis.
3.3. Projekto Buivydiškių g. 26 vystymas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> sklype Buivydiškių g. 26 yra Savivaldybei priklausantis 888,81 kv. m bendrojo ploto statinys – administracinės paskirties pastatas, kuris buvo perduotas patikėjimo teise valdyti, naudoti ir disponuoti Įmonei. Planuojama rengti pastato rekonstrukcijos, patalpų formavimo atskirais turtiniais vienetais bei patalpų paskirties keitimo projektą. Projekto tikslas – iš esmės transformuoti šiuo metu nenaudojamas, prastos būklės patalpas į šiuolaikiškus, saugius ir patogius būstus, atitinkančius šių dienų miesto žmogaus lūkesčius. Siekiama sukurti erdvę, kurioje gyventojai jaustųsi jaukiai, oriai ir kokybiškai. Ši rekonstrukcija – dar vienas žingsnis tvarios, gyventojams draugiškos Vilniaus miesto aplinkos link. Planuojama pastato renovacija apims visapusišką atnaujinimą, siekiant padidinti pastato energinį efektyvumą ir gyvenimo kokybę. Numatyta apšiltinti pastato sienas, atnaujinti stogą, pakeisti langus bei duris, taip užtikrinant geresnę šilumos izoliaciją ir mažesnes energijos sąnaudas. Atnaujinimo darbai apims ir pastato konstrukcijų remontą bei atskirų elementų keitimą. Bus modernizuotos inžinerinės sistemos – šildymo, vandentiekio bei elektros tinklai. Kiekviename bute bus įrengti sanitariniai mazgai bei virtuvės zonos, užtikrinančios būsto funkcionalumą ir patogumą. Būstuose numatyta pilna sienų ir lubų apdaila, laminuotų plokščių grindys, o sanitariniuose mazguose – hidroizoliacija, keraminės grindų ir sienų plytelės. Taip pat bus sumontuoti visi reikalingi sanitariniai prietaisai. Kiekviename būste bus įrengta nauja elektros instaliacija, kištukiniai lizdai bei apšvietimo sprendimai. Siekiant užtikrinti kokybišką patalpų vėdinimą ir mikroklimatą, planuojami montuojami rekuperatoriai. Įmonė, įgyvendindama šį konversijos projektą ir kitus būsto plėtros projektus, turi realias galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais – tiek Europos Sąjungos fondų parama, tiek skolinimosi instrumentais. Įmonės finansiniai rodikliai rodo tvarų mokumą ir galimybę skolintis. Atsižvelgiant į ilgalaikių investicijų poreikį, Įmonė taip pat mato potencialą plėtros projektus įgyvendinti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (VPP) būdu, užtikrinant efektyvų rizikų pasidalijimą ir tvarių sprendimų įgyvendinimą.

	<u>Siekiamas rezultatas:</u> įrengti gyvenamosios paskirties būstai Buivydžių g. 26, Vilniuje, su sanitariniais mazgais ir virtuvės zonomis kokybiškam gyvenimui, padidintas Įmonės valdomo turto portfelis bei padidintas Įmonės valdomų butų, atitinkančių būsto standartą portfelis.
3.4. Papildomų pajamų galimybių studija	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> atlikti galimybių studiją dėl papildomų Įmonės pajamų šaltinių, siekiant sustiprinti finansinį tvarumą. Studija galėtų apimti: - paslaugų plėtros galimybių, esant teisinėms ir institucinėms permainoms, įvertinimą; - galimybės perimti funkcijas iš daugiabučių namų administratorių Vilniaus mieste analizavimą; - potencialių papildomų paslaugų (pvz. nuomos mokesčio dalies kompensacijų administravimą) kitoms savivaldybėms, remiantis turima patirtimi, informacinėmis sistemomis ir kompetencijomis, nustatymą; - paslaugų plėtros galimybių, susijusių su EBPO rekomendacijų įgyvendinimu ir būsto politikos centralizavimu nacionaliniu mastu, įvertinimą. <u>Siekiamas rezultatas:</u> parengta papildomų pajamų galimybių studija su rekomendacijomis dėl veiklos plėtros krypčių.
3.5. Nuolaidų sistemos analizė ir tobulinimo planas	<u>Iniciatyvos tikslas:</u> išanalizuoti galiojančią nuomos mokesčio nuolaidų sistemą savivaldybės būsto nuomininkams, remiantis duomenų analize įvertinti jos efektyvumą ir pagrįstumą. Iniciatyva siekiama priimti sprendimą dėl sistemos atsisakymo arba tobulinimo bei parengti konkretų veiksmų planą, didinant finansinį efektyvumą ir mažinant prarastas pajamas. Iniciatyva apims: - išsamų esamos nuolaidų sistemos vertinimą pagal taikymo praktiką, poveikį pajamoms ir administravimo sąnaudas; - alternatyvų įvertinimą: sistemingo tobulinimo arba visiško atsisakymo scenarijus; - veiksmų plano parengimą, numatantį pokyčius, komunikaciją su klientais bei reikalingus procesų ar teisės aktų pakeitimus; - duomenų analizę, kad sprendimai būtų pagrįsti objektyviais rodikliais ir prognozėmis. <u>Siekiamas rezultatas:</u> atlikta nuolaidų sistemos analizė ir parengtas jos tobulinimo veiksmų planas.

5. IŠTEKLIAI

5.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS

Finansiniai ištekliai

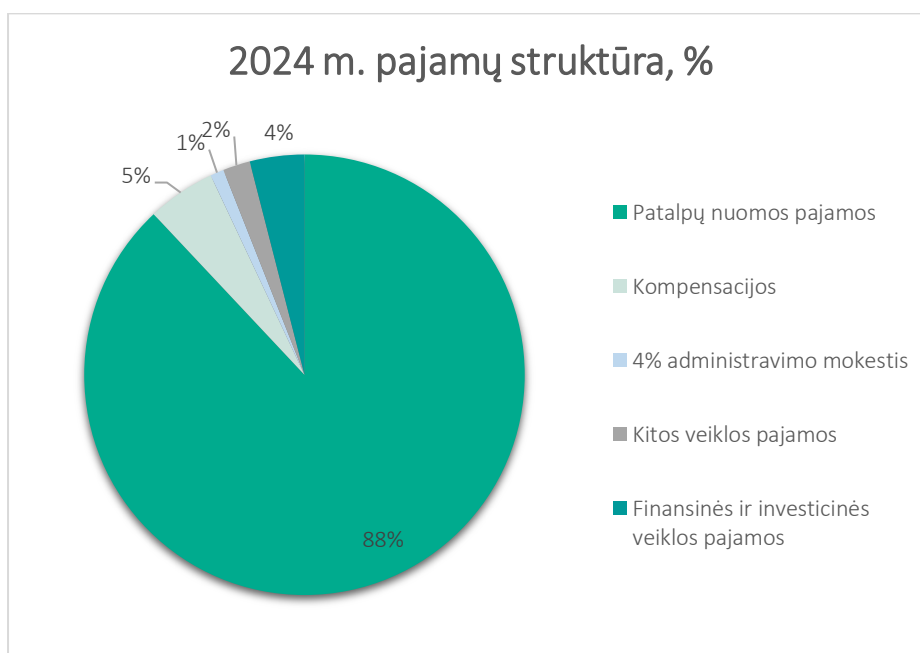
Savivaldybės įmonė „Vilniaus miesto būstas“ 2024-12-31 valdė 135 545,3 kv. m. Vilniaus miesto savivaldybei nuosavybės teise priklausančio gyvenamųjų patalpų ploto, kurio balansinė vertė 85 870 082 Eur.

Įmonės pagrindinis pajamų šaltinis yra lėšos, surenkamos iš Vilniaus miesto savivaldybei nuosavybės teise priklausančio ir Įmonės patikėjimo teise valdomo nekilnojamojo turto nuomos, bei lėšos, pervedamos Įmonei už nuomos mokesčio dalies kompensacijų administravimą.

Išorinius finansavimo šaltinius sudaro Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama ir Savivaldybės biudžeto pinigai socialinio būsto plėtrai, Lietuvos Respublikos biudžeto lėšos ilgalaikiai nuomai ir nuomos mokesčio dalies kompensavimui. Papildomų kompensacijų mokėjimui (našlaičiams, negalią turintiems asmenims, karo pabėgėliams iš Ukrainos, Romų integracijos programos kompensacijoms), vandentiekio ir nuotekų įrengimui, negalią turinčių asmenų būstų pritaikymui pinigai skiriami iš Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto.

Įmonės vidinius finansinius išteklius sudaro nuosavos lėšos, apyvartinės lėšos, nusidėvėjimas ir amortizacija, pelnas (nuostolis). Apyvartinių lėšų pokyčius veikia Įmonės veiklos rezultatai, nuomininkų skolų ir pinigų srautų kontrolė. Nusidėvėjimas ir amortizacija leidžia per nustatytus laikotarpius paskirstyti investicijoms išleistus pinigus, sukaupti lėšų turtui atkurti ir naujoms planuojamoms investicijoms atlikti.

Įmonės pajamos 2024 metais siekė 5 987 932 Eur. Didžiąją dalį pajamų sudarė pagrindinės veiklos pajamos, kurios susideda iš suteiktų patalpų nuomos paslaugų pajamų, gautų kompensacijų iš Vilniaus miesto savivaldybės ir kompensacijoms administruoti skirtų pajamų. Likusias pajamas 2024 m. sudaro kita veikla 89 972 Eur bei finansinė ir investicinė veikla (264 650 Eur).



Įmonės sąnaudos susideda iš šių pagrindinių grupių: tiesioginės sąnaudos, susijusios su patalpų nuoma, veiklos mokesčių sąnaudos, kitos bendrosios ir administracinės sąnaudos, nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos bei finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos.

Įmonės sąnaudos pagrindinei ir finansinei veiklai vykdyti 2024 metais sudarė 6 077 976 Eur.

Įmonės grynasis pelnas 2024 metais siekė -91 027 Eur, palyginti su 2023 metais (905 175 Eur) sumažėjo 100,65 procentų. Išsamesnė finansinių rodiklių analizė ir jų pokyčių priežastys pateikiamos skyriuje „Finansinės prognozės“.

Įmonės nuosavas kapitalas 2024 m. sudarė 87 467 424 Eur, t. y. 5 proc. daugiau nei 2023 m. (83 572 002 Eur).

Finansinės prognozės

Įmonės veiklos finansinės prognozės sudaromos atsižvelgiant į Lietuvos banko bei Lietuvos Respublikos finansų ministerijos prognozuojamus makroekonominčius rodiklius, taip pat atsižvelgiama ir į socialinius bei politinius išorinius veiksnius, kurie gali būti aktualūs planuojamu laikotarpiu. Įmonės ankstesniuose skyriuose paminėtos iniciatyvos ir numatomi veiksmai taip pat įtakos Įmonės Strategijos finansinės dalies įgyvendinimą ir pasiekiamus rodiklius.

Lietuvos banko pateikiamose prognozėse* nurodoma, kad Bendrasis vidaus produktas, 2024 m. padidėjęs 2,7 proc., 2025 m. turėtų augti 2,9, o 2026 ir 2027 m. – po 3 proc.

Padėtis darbo rinkoje tebėra palanki darbuotojams. Nedarbo lygis, pernai siekęs 7,2 proc., 2025 m. turėtų sumažėti iki 6,8, 2026 m. – iki 6,7, o 2027 m. – iki 6,6 proc. Užimtumas, 2024 m. padidėjęs 1,7, šiemet dar ūgtels 0,3 proc., tačiau 2026 ir 2027 m. sumažės atitinkamai 0,3 ir 0,2 proc.

Mažėjantis nedarbas didina spaudimą darbo atlygiui, todėl jo augimas ir toliau bus pakankamai spartus. Numatoma, kad vidutinis darbo užmokestis, pernai išaugęs 10,2 proc., 2025 m. padidės 9,2, 2026 m. – 8,3, o 2027 m. – 7,7 proc.

Darbo sąnaudų augimas toliau bus vienas iš pagrindinių kainų augimą įtakosiančių veiksnių, taip pat prisidės energijos išteklių ir maisto žaliavų kainos, daugiau nei 2024 m. pakelti mokesčiai. Dėl šių priežasčių vidutinė metinė infliacija 2025 m. turėtų padidėti iki 3,3, o 2026 ir 2027 m. kristi iki 2,6 proc.

[*Lietuvos banko prognozė: auganti Lietuvos ekonomika demonstruoja atsparumą išorės sukrėtimams | Lietuvos bankas](#)

Įmonės veiklos finansiniai rezultatai 2022–2024 metais

Rodiklis	Mato vnt.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	Pokytis 2024/2023, Eur	Pokytis 2024/2023, %
Finansiniai rodikliai						
Turtas iš viso:	tūkst. Eur	67'139	84'623	88'638	4'015	4.7%
- investicinis turtas	tūkst. Eur	60'176	76'966	82'168	5'202	6.8%
- trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	tūkst. Eur	5'665	5'496	2'768	-2'728	-49.6%
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	66'673	83'572	87'467	3'895	4.7%
Mokėtinos sumos	tūkst. Eur	466	1'039	1'171	132	
Pajamos iš viso	tūkst. Eur	4'393	6'440	5'988	-452	-7.0%
iš jų pagrindinės veiklos pajamos	tūkst. Eur	4'250	6'278	5'633	-645	-10.3%
Bendrasis pelnas	tūkst. Eur	2'576	4'181	3'052	-1'129	-27.0%
Veiklos pelnas	tūkst. Eur	745	900	-429	-1'329	-147.7%
EBITDA	tūkst. Eur	1'548	1'851	637	-1'213	-65.6%
Pelnas prieš apmokestinimą	tūkst. Eur	884	1'058	-90	-1'148	-108.5%
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	754	905	-91	-996	-110.1%
Likvidumas						
Bendrasis likvidumas	kartais	12	5	2	-3	
Kritinis likvidumas	kartais	8.8	4.0	1.0	-3.0	

Pelningumas						
Nuosavybės grąža (ROE)	%	1	1	0	-1	
Turto grąža (ROA)	%	1.1	1.1	-0.1	-1.2	
Bendras pelningumas	%	61	67	54	-12	
EBITDA pelningumas	%	36	30	11	-19	
Grynasis pelningumas	%	18	14	-2	-16	
Finansų struktūra						
Kapitalo ir turto santykis	%	99	99	99		
Finansinis svertas (D/E)	kartais	-0.06	-0.06	-0.03		
Darbuotojai						
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	žm.	45	59	59	0	
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Eur	2'616	2'756	3'086	330	12.0%
Valdomo turto rodikliai						
Turtinių vienetų skaičius, vnt.	vnt.	3'274	3'167	3'035	-132	-4.2%
Nuomojamas plotas be sandėliukų	m ²	141'937	138'899	135'269	-3'630	-2.6%

Dėl Įmonės veiklos specifikos didžiausią turto dalį sudaro investicinis turtas (per 95 proc.), kuris apima Įmonei perduotą valdyti nekilnojamąjį turtą (butus, sandėliukus, kitas patalpas). 2024 m. šis turtas padidėjo 6,8 proc. arba 5,2 mln. Eur, lyginant su 2023 m., nors valdomas turtinių vienetų skaičius sumažėjo 132 vnt. (4,2 proc.), o jo bendras turto plotas sumažėjo daugiau kaip 3,3 tūkst. kv. m (2,6 proc.). Įmonė numato, kad šio turto vertės didėjimas tęsis ir per 2025-2028 m.

Antras didžiausias turto straipsnis – Įmonės turimos sukauptos lėšos indėlių ir pinigų banko sąskaitose forma. Piniginių lėšų pervedimas iš einamosios sąskaitos į ilgalaikių indėlių formą (2,5 mln. Eur per 2023-2024 m.) lėmė ir ženklių trumpalaikio turto sumažėjimą bei likvidumo rodiklių pasikeitimą, tačiau tai esmingai nebloginą Įmonės mokumo rodiklį – 2024 m. jie išliko virš 1,0 (bendras likvidumas buvo 2,34, o greitas – 1,02).

Įmonės didžiausią pajamų dalį (per 93 proc.) sudaro patalpų nuomos pajamos. Taip pat Įmonė gauna kompensacines pajamas iš Vilniaus miesto savivaldybės bei mokesčių už nuomos mokesčio dalies kompensacijų administravimą pajamas. Bendros Įmonės pajamos 2024 m. mažėjo 7,0 proc. (452 tūkst. Eur), lyginant su 2023 m. Šį pajamų mažėjimą lėmė šios pagrindinės priežastys:

- dėl Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymo pakeitimų, nes dalis klientų neatitiko reikalavimų gauti būsto nuomos mokesčio dalies kompensaciją, todėl mažėjant gaunamųjų kompensaciją, mažėjo ir administracinis mokestis;
- Nuo 2024 m. balandžio mėn. nustota mokėti išmoką asmenims, apgyvendinusiems ukrainiečius panaudos pagrindais, todėl vėlgi negauta 4 proc. už šių išmokų administravimą. Būtina pažymėti, kad iki 2024 m. balandžio galėjo kreiptis asmenys, kurie panaudos pagrindais apgyvendino ukrainiečius iki 2023-12-31.
- Kaip buvo minėta, per metus sumažėjo ir Įmonės valdomas turtinių vienetų skaičius (132 vnt.), bei – 3,63 tūkst. kv. m bendras valdomas plotas.

Nors pajamos 2024 m. sumažėjo, tačiau Įmonė neišvengė sąnaudų augimo: labiausiai padidėjo darbo užmokesčio sąnaudos (27,1 proc., lyginant su 2023 m.), nusidėvėjimo sąnaudos (12,2 proc.), kitos augo nežymiai, bet bendrai Įmonės sąnaudų augimas buvo per 12,5 proc. arba 680 tūkst. Eur per metus.

Įmonės didžiausi sąnaudų straipsniai 2022–2024 metais, tūkst. Eur

Rodikliai	2022 m.	2023 m.	2024 m.	Pokytis 2024/2023, Eur	Pokytis 2024/2023, %
Nusidėvėjimas ir amortizacija	803	951	1'066	116	12.2%
Darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos	1'334	1'720	2'185	465	27.1%
Patalpų remonto ir rekonstrukcijos sąnaudos	535	858	873	15	1.8%
Veiklos mokesčių sąnaudos	355	690	706	15	2.2%
Turto, atsargų, beviltiškų skolų nurašymo sąnaudos	0	512	325	-187	-36.5%
Didžiausios įmonės sąnaudos iš viso	3'028	4'731	5'156	425	9.0%

Dėl šių priežasčių Įmonė 2024 m. baigė nuostolingai (patyrė 91,0 tūkst. Eur nuostolių), kai 2023 m. uždirbo virš 905,1 tūkst. Eur grynojo pelno. Atitinkamai 2024 m., lyginant su 2023 m., blogėjo pelningumo, grąžos rodikliai. Bendrojo pelningumo rodiklis 2023 m. sudaręs 66,6 proc., 2024 m. sumažėjo iki 54,2 proc., o grynojo pelningumo rodiklis už 2024 m. tapo neigiamas (-1,6 proc.), kai 2023 m. įmonė pasiekė 14,4 proc. pelningumą.

Įmonė prognozuoja, kad išoriniai ekonominiai ir socialiniai veiksniai darys didelę įtaką potencialių socialinių būstų nuomotojų skaičiui, nuomos kainos kilimui ir Įmonės gaunamoms kompensacijoms. Planuojant 2025-2028 m. pajamas, vadovautasi tokiais teisės aktais ir prielaidomis:

- Savivaldybės ir socialinio būsto nuomos mokesčio apskaičiavimui taikoma Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. 1487 patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės būsto, socialinio būsto nuomos mokesčių ir būsto nuomos ar išperkamosios būsto nuomos mokesčių dalies kompensacijos dydžio apskaičiavimo metodika ir Savivaldybės tarybos 2015-07-29 sprendimu Nr. 1-130 patvirtintu Savivaldybės būsto ir socialinio būsto nuomos mokesčių dydžio apskaičiavimo, surinkimo ir išieškojimo tvarkos aprašu (toliau – Aprašas) su vėlesniais pakeitimais. Pažymėtina, kad Aprašas pradėtas taikyti nuo 2015-10-01 ir šiai dienai yra galiojantis;
- Vilniaus miesto savivaldybės taryba 2021-07-05 priėmė sprendimą Nr. 1-1046 „Dėl savivaldybės būstų nuomininkų įpareigojimo deklaruoti turtą (įskaitant gautas pajamas), rinkos pataisos koeficientų suvestinės patvirtinimo, Tarybos 2015-07-09 sprendimo Nr. 1-130 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės būsto ir socialinio būsto nuomos mokesčių dydžių apskaičiavimo, surinkimo ir išieškojimo tvarkos aprašo tvirtinimo“ pakeitimo ir parduodamo savivaldybės būsto kainos sumažinimo“;
- Kiekvienų metų sausio 1 dieną keičiasi Savivaldybės būsto nuomos mokestį įtakojančios VĮ „Registų centras“ direktoriaus įsakymu tvirtinami koeficientai, t. y. vietovės pataisos koeficientas (Kv) pagal nekilnojamojo turto paskirtį ir vietovę bei gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų vieno kubinio metro vidutinė statybos vertė (Vsv), todėl kiekvienais metais keičiasi nuomos mokestis. Įmonė tikisi, kad dėl planuojamo gyventojų mokėtino nekilnojamojo turto mokesčio įvedimo VĮ „Registų centras“ ženkliai pakeis nekilnojamojo turto vertes, atitinkamai Įmonės pajamas įtakančius koeficientus.

Įmonė prognozuoja, kad 2025–2028 metais toliau mažės jos valdomas turtinių vienetų skaičius, atitinkamai nuomojamas plotas, bet dėl teisės aktuose numatytų normų didės metinis nuomos įkainis, kas lems bendrą nuomos pajamų didėjimą.

Įmonės 2025–2028 m. planuojamos valdomų turtinių vienetų, bendro ploto ir nuomos kainų kitimas

Rodikliai	2024 m.	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	2028 m. planas
Turtinių vienetų skaičius, vnt.	3'035	2'948	2'882	2'824	2'769
Nuomojamas plotas be sandėliukų, plotas m ²	135'269	131'044	128'439	126'167	123'984
Vieno turtinio vieneto plotas kv.m	44.57	44.45	44.57	44.68	44.78
Vidutinis metinis nuomos įkainis, Eur	38.96	46.16	49.45	52.86	56.48
Suteiktų patalpų nuomos paslaugų pajamos, Eur	5'270'514	6'048'602	6'351'032	6'668'584	7'002'013

Tokiu būdu, Įmonės pajamos nuo 5,27 mln. Eur 2024 m. padidės iki 7,0 mln. Eur 2028 m., nors turtinių vienetų skaičius sumažės nuo 3,0 tūkst. vnt. iki 2,7 tūkst. vnt. Prognozuojama, kad kitos Įmonės pajamos didės vidutiniškai 3,0 – 7,0 proc. per metus.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojamos pajamos, tūkst. Eurų

Rodikliai	2024 m.	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	2028 m. planas
Pajamos už suteiktas paslaugas	5'633	6'592	6'962	7'315	7'687
Suteiktų patalpų nuomos paslaugų pajamos	5'271	6'049	6'351	6'669	7'002
Kompensacijos iš VMS	294	352	363	374	385
4 proc. administravimo pajamos	69	191	248	273	300
Kitos veiklos pajamos	90	69	126	265	173
Finansinės, investicinės veiklos pajamos	265	287	313	323	342

Pagrindines Įmonės sąnaudas 2025-2028 m. prognozuojama įtakos tokie veiksniai:

- Nusidėvėjimas ir amortizacija didės dėl Įmonei perduodamo naujai valdyti turto vertės augimo. Nors Įmonė per šį periodą, planuoja perduoti savivaldybei ar leisti privatizuoti beveik 400 vnt. butų, kurių vertė sudarys 2,9 mln. Eur (nudėvėta vertė), tačiau prognozuojama, kad Įmonė iš savivaldybės naujai perims 133 vnt. butus, kurių vertė sieks 18,6 mln. Eur. Taip pat daroma prielaida, kad vidutinė vieno buto vertė 2026-2028 m. padidės po 5,0 proc.;
- Nusidėvėjimą ir amortizaciją taip pat didins turto vertės augimas dėl Įmonės kiekvienais metais vykdomų investicijų į valdomo turto kokybės gerinimą. Numatoma, kad 2025-2028 m. Įmonės investicijos, kurios didins balansinę valdomo turto vertę, sudarys beveik 7,6 mln. Eur;
- Tačiau mažėjant valdomų turtinių vienetų ir ploto, Įmonė numato mažiau išleisti pinigų einamiesiems turto remontams;
- Veiklos mokesčių sąnaudos keisis proporcingai Įmonės vykdomiems pirkimams (tiek sąnaudų, tiek investicijų). Nors Įmonė yra PVM mokėtoja, dominuojančios nuomos pajamos fiziniams asmenims nėra apmokestinamos PVM ir tokiu būdu Įmonė negali taikyti PVM atskaitos. Kadangi šios PVM sąnaudos yra reikšmingos ir iškreipia einamųjų metų finansinių rezultatą, planuojama svarstyti apskaitos politikos keitimą ir nuo 2027-2028 m. didžiųjų investicinių projektų PVM sumą įskaityti į turto vertę ir nudėvėti per ilgesnį periodą;
- Įmonė prognozuoja žymų nemokių klientų augimą, todėl numato vidutinį metinį 16,0 proc. beviltiškų skolų sąnaudų ir nurašymų augimą;
- Įmonė planuoja, kad darbuotojų skaičius padidės 2-3 per metus tarp 2025-2028 m. ir 2028 m. pabaigoje sieks 65. Be to, numatoma, kad 2-3 darbuotojai sugrįš dirbti iš vaiko priežiūros atostogų, todėl jų papildomai samdyti nereikės;
- Tačiau darbo užmokesčio fondo augimą lems vidutinio darbo užmokesčio didėjimas, kurį Įmonė numato po 5,0 proc. per metus;
- Numatoma, kad kitos nepaminėtos sąnaudos augs 4,0 proc. per metus – augimas numatomas didesnis, nei institucijų prognozuojama 2025-2028 m. metinė infliacija ir tai daugiau, nes Įmonės perkamos papildomos

paslaugos (apskaitos programos priežiūra, auditai, mokymai ir pan.) labiau susiję ne su bendru kainų didėjimu šalyje, o su darbo užmokesčio augimu, kuris prognozuojamas didesnis, nei infliacija.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojamos pagrindinės sąnaudos, tūkst. Eurų

<i>Rodikliai</i>	<i>2024 m.</i>	<i>2025 m. planas</i>	<i>2026 m. planas</i>	<i>2027 m. planas</i>	<i>2028 m. planas</i>
Nusidėvėjimas ir amortizacija	1'066	1'148	1'249	1'386	1'583
Darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos	2'185	2'632	2'810	2'999	3'200
Patalpų remonto ir rekonstrukcijos sąnaudos	873	834	759	704	720
Veiklos mokesčių sąnaudos	706	539	463	489	191
Turto, atsargų, beviltiškų skolų nurašymo sąnaudos	325	482	585	664	773
Didžiausios Įmonės sąnaudos iš viso	5'156	5'635	5'868	6'241	6'468

Atsižvelgus į numatomus pajamų ir sąnaudų planus, Įmonės prognozuojama 2025-2028 m. pelno (nuostolių) ataskaita pateikta lentelėje žemiau.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. Eurų

<i>STRAIPSNIAI</i>	<i>2024 m.</i>	<i>2025 m. planas</i>	<i>2026 m. planas</i>	<i>2027 m. planas</i>	<i>2028 m. planas</i>
Pardavimo pajamos	5'633	6'592	6'962	7'315	7'687
Pardavimo savikaina	(2'582)	(3'011)	(3'190)	(3'407)	(3'723)
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	3'052	3'581	3'772	3'908	3'964
Pardavimo sąnaudos	(1'024)	(977)	(909)	(861)	(885)
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(2'457)	(2'356)	(2'519)	(2'804)	(2'692)
Kitos veiklos rezultatai	90	75	126	265	173
Kitos palūkanų ir panašios pajamos	265	287	313	323	342
Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas	-	-	-	-	-
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(16)	(1)	(9)	(8)	(6)
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	(90)	609	775	823	897
Pelno mokestis	(1)	(88)	(112)	(119)	(130)
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	(91)	521	662	704	767

Nors prognozuojamas gan konservatyvus Įmonės pajamų augimas, Įmonė planuoja suvaldyti sąnaudų didėjimą ir turėti pelningą veiklą 2025-2028 m. laikotarpiu: 2025 m. bendrojo pelningumo rodiklis bus toks pat, kaip ir pasiektas 2024 m., tačiau planuojama uždirbti per 521 tūkst. Eur grynojo pelno, o grynojo pelningumo rodiklis 2025 m. prognozuojamas 8,0 proc. (kai 2024 m. buvo neigiamas). Vėlesniais laikotarpiais grynojo pelningumo rodiklis kiek didės.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojami pelningumo rodikliai, proc.

<i>Pelningumo rodikliai:</i>	<i>2024 m.</i>	<i>2025 m. planas</i>	<i>2026 m. planas</i>	<i>2027 m. planas</i>	<i>2028 m. planas</i>
Bendrasis	54%	54%	54%	53%	52%
Veiklos	-8%	4%	5%	3%	5%
Pelno prieš apmokestinimą	-2%	9%	11%	11%	12%
Grynojo pelno marža	-2%	8%	10%	10%	10%
EBITDA	11%	21%	23%	22%	26%

Prognozuodama balanso rodiklius, Įmonė numato, kad labiausiai bendrą balanso turto apimtį augimą, kaip buvo minėta anksčiau, nulems didėjanti Įmonės valdomo ilgalaikio turto vertė (turto gavimas iš Vilniaus miesto savivaldybės), atitinkamai didės ir Įmonės savininko kapitalo dalis, kuri tiesiogiai priklauso nuo Įmonei perduodamo nekilnojamojo turto vertės (visas naujai perduotas turtas didina kapitalo sumą). Kaip buvo minėta, Įmonė taip pat numato investicijas į būstų kokybės gerinimą ir vertės didinimą, atlikdama kapitalinius remontus.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojamas ilgalaikio turto gavimas ir investicijos, tūkst. Eurų

<i>Rodikliai</i>	<i>2025 m. planas</i>	<i>2026 m. planas</i>	<i>2027 m. planas</i>	<i>2028 m. planas</i>
Naujo ilgalaikio turto įsigijimas (savo poreikiams)	255	55	166	155
Gavimas NT iš Vilniaus miesto savivaldybės	5'240	4'677	4'622	4'095
Didinama IT vertė po remontų	1'302	1'150	1'350	4'189

Įmonės gautinos iš pirkėjų, taip pat mokėtinos tiekėjams sumos, prognozuojama išlaikys panašią apyvartumo tendenciją, kaip buvo 2023-2024 m. Kitų ženklų pokyčių balanso straipsnių pokyčių Įmonė neplanuoja.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojamas balansas, tūkst. Eurų

<i>TURTAS</i>	<i>2024-12-31</i>	<i>2025-12-31 planas</i>	<i>2026-12-31 planas</i>	<i>2027-12-31 planas</i>	<i>2028-12-31 planas</i>
ILGALAIKIS TURTAS	85'870	90'579	94'470	98'526	104'224
Nematerialusis turtas	16	16	16	16	16
Materialusis turtas	82'264	87'000	90'924	95'016	101'253
Finansinis turtas	2'500	2'500	2'500	2'500	2'000
Kitas ilgalaikis turtas	1'090	1'063	1'030	994	955
TRUMPALAIKIS TURTAS	2'743	2'765	3'556	4'208	2'804
Atsargos	978	765	1'080	1'332	634
Per vienus metus gautinos sumos	1'553	1'717	1'813	1'905	2'002
Kitas trumpalaikis turtas	0	0	0	0	0
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	212	283	663	971	168
ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKauptos PAJAMOS	25	25	25	25	25
TURTO IŠ VISO:	88'638	93'369	98'051	102'759	107'053
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	2024-12-31	2025-12-31 planas	2026-12-31 planas	2027-12-31 planas	2028-12-31 planas
NUOSAVAS KAPITALAS	87'467	92'315	96'946	101'611	105'854
Įmonės savininko kapitalas	87'331	91'658	95'627	99'588	103'064
Rezervai	157	157	157	157	157
Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	-21	500	1'162	1'866	2'633
MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	1'171	1'054	1'105	1'148	1'198
Po vieno metų mokėtinos sumos ir kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	0	0	0	0	0

per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	1'171	1'054	1'105	1'148	1'198
SUKAUPOTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS	0	0	0	0	0
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	88'638	93'369	98'051	102'759	107'053

Prognozuojamu laikotarpiu Įmonė numato turėti teigiamus pagrindinės veiklos pinigų srautus, kuriuos planuoja panaudoti investicinės veiklos vykdymui: remontuoti valdomą nekilnojamą turtą ir taip gerinti jo kokybę bei didinti vertę, vykdyti naujus projektus, kurie papildytų Įmonės valdomą turtinių vienetų apimtį. Dėl šių išlaidų numatoma, kad 2028 m. Įmonei reikės panaudoti dalį indėlyje laikomų lėšų.

Įmonės 2025–2028 metais prognozuojami pinigų srautai, tūkst. Eurų

<i>Straipsniai</i>	<i>2024 m.</i>	<i>2025 m. planas</i>	<i>2026 m. planas</i>	<i>2027 m. planas</i>	<i>2028 m. planas</i>
Pagrindinės veiklos pinigų srautai					
Grynasis pelnas (nuostoliai)	(91)	521	662	704	767
Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	1'066	1'148	1'249	1'386	1'583
Eliminavimai	(278)	(286)	(304)	(315)	(336)
Turto straipsnių sumažėjimas (padidėjimas)	(847)	76	(378)	(308)	640
Įsipareigojimų straipsnių padidėjimas (sumažėjimas)	128	(117)	51	43	50
<u>Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai</u>	(21)	1'342	1'280	1'510	2'704
Investicinės veiklos pinigų srautai					
Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	(1'390)	(1'557)	(1'204)	(1'516)	(4'344)
Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, perleidimas	-	-	-	-	-
Gautos palūkanos	265	287	313	323	342
Kitas investicinės veiklos pinigų srautų (sumažėjimas) padidėjimas	(1'500)	-	-	-	500
<u>Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai</u>	(2'625)	(1'271)	(891)	(1'193)	(3'502)
Finansinės veiklos pinigų srautai					
Į valstybės ar savivaldybės biudžetą mokama įmonės pelno įmoka	(914)	-	-	-	-
Sumokėtos palūkanos	(16)	(1)	(9)	(8)	(6)
Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas	-	-	-	-	-
<u>Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai</u>	(929)	(1)	(9)	(8)	(6)
<u>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</u>	(3'575)	71	380	308	(803)

Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	3'787	212	283	663	971
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	212	283	663	971	168

Įmonė deda dideles pastangas siekdama įgyvendinti Vilniaus miesto savivaldybės lūkesčių rašte išdėstytas nuostatas. Siekiama, kad Įmonei priskirtų funkcijų vykdymas būtų grįstas efektyvaus lėšų naudojimo, veiksmingos veiklos užtikrinimo, racionalaus sąnaudų valdymo kriterijais.

Lūkesčio rašto finansinių lūkesčių vertinimo rodikliai 2025–2028 metams

Siektini finansiniai rodikliai	Matavimo vienetas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	2028 m. planas
Grynosios skolos ir metinio pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis	kartais	<3	<4	<4	<4
Grynojo pelno marža	proc.	8	9	10	10

Kadangi Įmonė neturi finansinių skolų ir neplanuoja skolintis 2025–2028 m., tai ji vykdys Finansinio svėro rodiklį. Taip pat numatoma pasiekti Grynojo pelno maržos rodiklį.

Įmonės 2025–2028 m. planuojami finansinių lūkesčių vertinimo rodikliai

Planuojami finansiniai rodikliai	Matavimo vienetas	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	2028 m. planas
Grynosios skolos ir metinio pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis	kartais	-0.03	-0.03	-0.03	-0.02
Grynojo pelno marža	proc.	8	10	10	10

Įmonės 2025–2028 m. plano kiti svarbūs finansiniai rodikliai

Rodiklis	Mato vnt.	2025 m. planas	2026 m. planas	2027 m. planas	2028 m. planas
Finansiniai rodikliai					
Turtas iš viso, t sk.:	tūkst. Eur	93'369	98'051	102'759	107'053
- investicinis turtas	tūkst. Eur	90'579	94'470	98'526	104'224
- trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	tūkst. Eur	2'789	3'581	4'233	2'829
Nuosavas kapitalas	tūkst. Eur	92'315	96'946	101'611	105'854
Mokėtinos sumos	tūkst. Eur	1'054	1'105	1'148	1'198
Pajamos iš viso	tūkst. Eur	6'948	7'401	7'904	8'203
iš jų pagrindinės veiklos pajamos	tūkst. Eur	6'592	6'962	7'315	7'687
Bendrasis pelnas	tūkst. Eur	3'581	3'772	3'908	3'964
Veiklos pelnas	tūkst. Eur	249	344	243	387
EBITDA	tūkst. Eur	1'397	1'593	1'629	1'970
Pelnas prieš apmokestinimą	tūkst. Eur	609	775	823	897
Grynasis pelnas	tūkst. Eur	521	662	704	767
Likvidumas					
Bendrasis likvidumas	kartais	3	3	4	2
Kritinis likvidumas	kartais	1.0	1.6	2.0	0.7
Finansų struktūra					
Kapitalo ir turto santykis	%	99	99	99	99

Finansinis svetas (D/E)	kartais	-0.03	-0.03	-0.03	-0.02
Darbuotojai					
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	žm.	63	63	64	65
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Eur	3'596	3'717	3'936	4'134

Planuojamu laikotarpiu Įmonės bendrojo likvidumo rodiklis išliks virš 3,0, kritinio – virš 1,0. Dėl Įmonės veiklos specifikos, Įmonės nuosavo kapitalo ir viso turto santykis sudarys per 99 proc., o ilgalaikio turto turto dalis bus 97,0 proc. viso balanso apimties.

5.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

2024 m. gruodžio 31 d. Įmonėje dirbo 59 darbuotojai, iš jų 3 – vaiko priežiūros atostogose (VPA). Lyginant su ankstesniais metais, bendras darbuotojų skaičius išliko stabilus. Bendra darbuotojų kaita 2024 m. siekė 14 proc. Neįtraukiant nutrauktų darbo sutarčių dėl termino pabaigos ar išbandymo laikotarpio, vidinė kaita sudarė 9 proc., o tai leidžia vertinti personalo stabilumą kaip palyginti aukštą.

Įmonėje dirba nemažai ilgamečių darbuotojų – vidutinis darbo stažas 2024 m. sudarė 5,6 metų ir išlieka stabilus, rodantis darbuotojų lojalumą bei organizacijos gebėjimą išlaikyti kompetentingus specialistus. Vertinant faktiškai dirbusius 56 darbuotojus, daugiau nei pusė (55 proc.) jų sudaro specialistai (koordinatoriai, teisininkai, buhalteriai, konsultantai, referentai, informacijos administratoriai). Apie 30 proc. priskiriami aukštesnio lygmens specialistams (finansininkai, komandų lyderiai, partneriai), o likę 14 proc. – vadovų komandai (vadovas, grupių ir padalinių vadovai).

Turimi žmogiškieji ištekliai ir jų kompetencijos šiuo metu yra pakankami Strategijoje numatytiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Tačiau, atsižvelgiant į besikeičiančius veiklos reikalavimus, identifikuotos kelios sritys, kuriose trūksta specifinių žinių: procesų valdymas, tvarumo klausimai, projektų valdymas, kibernetinis saugumas ir pan. Šios kompetencijos dalinai užpildomos pasitelkiant išorės ekspertus, o tuo pačiu jos sistemingai ugdomos ir Įmonės viduje, investuojant į darbuotojų mokymąsi.

Darbuotojų profesinis tobulėjimas yra vienas iš strateginių Įmonės prioritetų. Nuolat organizuojami bendrųjų, profesinių, vadovavimo ir lyderystės kompetencijų ugdymo mokymai. Darbuotojų kompetencijos periodiškai vertinamos, pasitelkiant Įmonės kompetencijų matricą. Nuolat didėjantis mokymų biudžetas ir mokymuisi skirtas laikas rodo kryptingas investicijas į kompetencijų auginimą ir nuolatinio tobulėjimo kultūrą.

Įmonė taip pat nuosekliai investuoja į darbuotojų gerovę ir darbo sąlygų kokybę. Siekiama išlaikyti asmeninio ir profesinio gyvenimo dermę – taikomas lankstus darbo grafikas, sudaromos sąlygos derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus. Darbuotojų sveikatai ir saugai skiriamas išskirtinis dėmesys: taikomos prevencinės priemonės, suteikiamas papildomas sveikatos draudimas (apimantis ir psichologo konsultacijas) bei draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. Papildomų naudų paketas apima papildomas poilsio dienas tėvams, sveikatingumo dienas, išmokas gimus vaikui ar mirus artimajam. 2024 m. šių naudų vidutinė vertė vienam darbuotojui siekė 2 925 Eur ir nuosekliai auga, atspindėdama ilgalaikį požiūrį į darbuotojų gerovę.

Darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui stiprinti Įmonė 2023 m. atnaujino Atlygio politiką, kuri užtikrina konkurencingą, skaidrų ir teisingą atlyginimą. Atlygis grindžiamas kompetencijomis, patirtimi ir pasiekimais, o pareigybės vertinamos pagal atsakomybę, sprendimų lygį ir reikalingas žinias. Kintamoji atlygio dalis skiriama pagal Įmonės ir individualių tikslų pasiekimą. Darbuotojų atlyginimų konkurencingumo rodiklis 2024 m. pasiekė 83,1 proc. rinkos medianos (2021 m. – 70,5 proc.), o tai liudija Įmonės pažangą ir pozicijų stiprėjimą darbo rinkoje.

Apie gerėjančias darbo sąlygas taip pat signalizuoja mažėjanti darbuotojų kaita ir augantys įsitraukimo rodikliai. Darbuotojų pasitenkinimo indeksas 2024 m. išaugo iki 71 proc. (2023 m. – 68 proc.), įsitraukimo indeksas – iki 78 proc. (2023 m. – 70 proc.), o lojalumo indeksas pasiekė 12.

Įmonė planuoja tikslingai auginti žmogiškuosius išteklius – 2025-2028 m. laikotarpiu darbuotojų skaičiaus augimas numatomas nuosaikūs, vidutiniškai po 2 darbuotojus per metus. Tikimasi, kad 2–3 darbuotojai sugrįš iš VPA, todėl jų pareigos papildomai nebus užpildomos. 2025 m. svarbiausias pokytis – dviejų informacinių sistemų analitikų pozicijų įsteigimas, susijęs su skaitmenine transformacija, kibernetiniu saugumu ir paslaugų kokybės gerinimu. 2025 m. pabaigoje Įmonėje planuojama turėti 63 darbuotojus iš 64 patvirtintų etatų, o 2028 m. – apie 65 darbuotojus. Be to, įgyvendinant strategines iniciatyvas, planuojama kurti naujas vidines kompetencijas, susijusias su procesų valdymu ir projektų valdymo branda, atsižvelgiant į Įmonės savininko lūkesčius ir augančius veiklos reikalavimus.

Apibendrinant, Įmonės turimi ir planuojami žmogiškieji ištekliai, jų valdymo politika bei investicijos į gerovę, kompetencijas ir motyvaciją sudaro tvirtą pagrindą strateginių tikslų ir iniciatyvų įgyvendinimui. Šios priemonės leidžia organizacijai prisitaikyti prie pokyčių, veikti efektyviai ir atliepti suinteresuotų šalių lūkesčius ilgalaikėje perspektyvoje.

5.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI

Įmonė veiklą vykdo moderniose A+ energetinės klasės patalpose, esančiose Naugarduko g. 98, Vilniuje. Šios patalpos valdomos nuomos pagrindu.

Patalpos yra suprojektuotos ir pastatytos pagal tarptautinio BREEAM standarto reikalavimus, užtikrinant aukštą energinį efektyvumą ir darnią plėtrą. Darbo aplinka pritaikyta komfortiškam ir efektyviam darbui, sudarytos geros sąlygos darbuotojams.

Klientų aptarnavimas organizuojamas bendrame Savivaldybės įmonių aptarnavimo centre, adresu Konstitucijos pr. 3, Vilnius. Įmonė čia nuomojasi dvi darbo vietas, kurios yra pritaikytos specialiųjų poreikių turintiems asmenims ir užsieniečiams. Šioje vietoje vykdomas klientų aptarnavimas leidžia Įmonės klientams vieno vizito metu spręsti kelis klausimus (pvz., sudaryti sutartis su paslaugų tiekėjais, pateikti prašymus dėl kompensacijų už šildymą, išspręsti kitus rūpimus klausimus), užtikrina patogų ir efektyvų paslaugų prieinamumą, kliento laiko ir išteklių taupymą.

Įmonė veiklai naudoja šias pagrindines darbo priemones: 9 tarnybiniai lengvieji automobiliai, skirti užduočių vykdymui (detalus sąrašas: <https://www.vmb.lt/imones-automobiliai/>); nešiojamieji ir planšetiniai kompiuteriai, monitoriai, duomenų saugyklos; dokumentų spausdinimo, skenavimo, naikinimo įranga; mobilieji telefonai ir kita smulkioji technika.

Įmonė investuoja į modernias IT priemones, užtikrinančias veiklos efektyvumą ir saugumą: Microsoft 365 licencijos; antivirusinės programos; dokumentų valdymo sistema "Avily's"; užduočių valdymo sistema "PanteraCRM"; buhalterinė programa „Rivilé“. Nuolat atnaujinamas ir tobulinamas Įmonės internetinis tinklalapis: <https://www.vmb.lt>

Įmonė nuolat analizuoja klientų poreikius ir vertina turimų IT sprendimų efektyvumą. Pastebima, kad dalis šiuo metu naudojamų informacinių sistemų nebeatitinka šiuolaikinių veiklos poreikių, rinkos standartų bei klientų lūkesčių – jos riboja veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į tai, planuojamos tikslingos investicijos į skaitmenizavimą bei inovatyvius sprendimus, siekiant užtikrinti patogias, greitas ir kokybiškas paslaugas gyventojams, nepriklausomai nuo jų buvimo vietos. Viena iš prioritetinių krypčių – modernios savitarnos sistemos diegimas, kuri klientams suteiks galimybę apmokėti sąskaitas, pateikti ir stebėti prašymus bei pasirašyti sutartis nuotoliniu būdu. Toks sprendimas ne tik padidins paslaugų prieinamumą, bet ir ženkliai pagerins klientų patirtį.

Toliau stiprinant IT funkciją, Įmonė numato modernizuoti finansų, verslo ir klientų valdymo sistemas, peržiūrėti bei optimizuoti taikomus verslo valdymo sprendimus, konsoliduoti duomenis ir kryptingai kelti organizacijos IT brandos lygį. Didelis dėmesys bus skiriamas vidinių procesų analizei, procesų žemėlapių parengimui, procesų peržiūrai bei automatizavimui, taip pat – kibernetinio saugumo stiprinimui. Visi šie veiksmai orientuoti į didesnį veiklos efektyvumą, technologinį atsinaujinimą ir aukštesnės kokybės paslaugų teikimą miesto gyventojams. Ši kryptis aiškiai atsispindi ir Įmonės strateginiuose tiksluose – siekiama nuolat gerinti klientų patirtį bei sistemingai kelti organizacinės veiklos brandą.

6. GALIMI PAVOJAI (RIZIKOS) IR JŲ VALDYMAS

Efektyvus rizikų valdymas – būtina sąlyga Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui ir veiklos tęstinumui. Rizikos Įmonėje identifikuojamos ir vertinamos sistemiškai, atsižvelgiant į išorės aplinkos pokyčius, strateginius siekius ir pagrindines veiklos kryptis. Rizikų analizė integruota į strateginį planavimą, leidžiant anksti nustatyti grėsmes ir taikyti tinkamas priemones.

Atnaujintas rizikų žemėlapis padėjo identifikuoti didžiausios tikimybės rizikas, galinčias paveikti strategijos tikslų, uždavinių ir iniciatyvų įgyvendinimą. Rizikos vertintos pagal dvi dimensijas – pasireiškimo tikimybę ir poveikį Įmonės veiklai. Kiekvienai reikšmingai rizikai nustatytas lygis, įvertintos esamos kontrolės priemonės, suplanuoti valdymo veiksmai ir paskirti atsakingi vykdytojai. Rizikų valdymas orientuotas į prevenciją, poveikio mažinimą ir procesų kontrolės stiprinimą.

Atsakomybė už rizikų valdymą paskirstyta taip: už rizikų vertinimą, valdymo priemonių planavimą, jų peržiūrą ir pažangos stebėseną yra atsakingi rizikų žemėlapyje nurodyti padalinių vadovai; už naujų rizikų identifikavimą, jų įvertinimą bei valdymo veiksmų planavimą atsakingi Įmonės procesų savininkai (dažniausiai tai tų pačių padalinių vadovai, kurių kuravimo sričiai priskirti konkretūs procesai).

Rizikos Įmonėje vertinamos ne rečiau kaip kartą per metus, o valdymo veiksmai ir jų pažanga peržiūrimi kas ketvirtį. Esant poreikiui, ataskaitos apie reikšmingus pokyčius teikiamos valdybai susipažinimui.

Įmonės taikomas rizikų valdymo modelis leidžia išlaikyti strateginę kontrolę, greitai reaguoti į pokyčius ir tinkamai pasirengti galimiems trikdžiams. Tai užtikrina, kad 2025–2028 m. strategija būtų įgyvendinama nuosekliai, laikantis atsparumo ir ilgalaikės vertės kūrimo principų.

Strateginių rizikų žemėlapis

Nr.	Rizika	Rizikos veiksniai (priežastys)	Rizikos vertinimas				Rizikos valdymo veiksmai	Atsakingas
			Tikimybė	Poveikis	Rizikos lygio nustatymas	Kontrolės priemonių vertinimas		
1.	ĮMONĖS PAJAMŲ MAŽĖJIMO RIZIKA	- Nuomininkų mokumo mažėjimas; - Geros kokybės savivaldybės būsto, kuris generuoja didžiausias pajamas, pardavimas; - Galimi Vilniaus miesto savivaldybės biudžeto ir finansavimo tam tikroms sritims pokyčiai; - Neplanuotas ir greitas įstatymų pasikeitimas, dėl kurio	4	3	VIDUTINĖ	2	- Atlikti pinigų srautų prognozes, apimančias numatomas pinigų įplaukas ir išmokas; - Formuoti ir palaikyti finansinį rezervą Įmonės veiklai užtikrinti; - Aktyviai komunikuoti su Savivaldybe dėl atsiskaitymų; - Stebėti ir teikti siūlymus Savivaldybės biudžeto formavimo procese; - Palaikyti glaudų ryšį su nuomininkais, stengiantis juos geriau pažinti ir taikyti veiksmus skolų prevencijai; - Inicijuoti funkcijų peržiūrą ir atsisakyti arba apmokestinti neatlygintinas paslaugas; - Periodiškai peržiūrėti nuomos mokestį pagal rinkos tendencijas; - Svarstyti galimybes stabdyti geros kokybės savivaldybės turto pardavimą;	Įmonės vadovas

		pakeičiamos paramos teikimo sąlygos, ribojančios ją gaunančių asmenų skaičių ir staigus klientų skaičiaus mažėjimas; - Finansinio audito pastabos reikšmingai darančios įtaką apskaitai; - Nesikreipiama į Savivaldybę dėl atsiskaitymų.					- Vykdyti teisės aktų pokyčių, taip pat šalies politinių, ekonominių, socialinių veiksmų, geopolitinės situacijos stebėseną, dėl šių pokyčių mažėjant klientų skaičiui ir Įmonės pajamoms, peržiūrėti išlaidas ir esant poreikiui, taikyti sąnaudų mažinimą; - Sumažėjus klientų srautui, perskirstyti grupių funkcijas. Esant poreikiui, inicijuoti struktūrinius pokyčius; - Įgyvendinti popierinių sąskaitų pakeitimo kortelėmis projektą, siekiant užtikrinti patogų ir greitą atsiskaitymą už paslaugas, taupyti lėšas sąskaitų spausdinimui; - Nuolat sekti biudžeto vykdymą, pinigų srautus ir finansinį rezervą; - Aktyviai komunikuoti su vadovų komanda dėl biudžeto vykdymo.	
2.	EKONOMIKOS VEIKSNIŲ SVYRAVIMAS	- Staigūs šalies ekonominės situacijos pokyčiai; - Didelė infliacija; - Energetikos išteklių brangimas; - Išaugusios prekių ir/ar paslaugų kainos; - Didėjantis nuolaidų gavėjų skaičius.	2	3	VIDUTINĖ	2	- Atsakingai planuoti biudžetą ir užtikrinti nuolatinę biudžeto įgyvendinimo stebėseną, esant poreikiui, taikyti sąnaudų mažinimą; - Atlikti rinkos sąlygų ir prognozių stebėseną; - Formuoti ir palaikyti finansinį rezervą Įmonės veiklai užtikrinti; - Periodiškai peržiūrėti nuomos mokestį pagal rinkos tendencijas; - Dalyvauti daugiabučių namų renovacijoje ir skatinti labai nusidėvėjusio turto pardavimą; - Svarstyti galimybes stabdyti geros kokybės savivaldybės turto pardavimą.	Įmonės vadovas
3.	ĮMONĖS STRATEGINIŲ TIKSLŲ VEIKLOS PLANŲ, UŽDAVINIŲ, PRISIIMTŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ NEĮGYVENDINIMO RIZIKA	- Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas (plačiaja prasme) dažnai priklauso nuo politinės įtakos; - Dėl išorinių šalių dalyvavimo kritiniame kelyje / procesuose kylanti veiklos planų, uždavinių, projektų, strateginių iniciatyvų neįgyvendinimo rizika.	2	4	VIDUTINĖ	2	- Aktyviai komunikuoti su Įmonės veiklą kuriojančiais Savivaldybės atstovais; - Aktyviai stebėti Vilniaus miesto tarybos darbotvarkę; - Teikti pasiūlymus ir pastebėjimus; - Teikti pasiūlymus dėl Savivaldybės biudžeto formavimo; - Inicijuoti diskusijas / susitikimus su valstybės / miesto / savivaldybių atstovais, svarstant Įmonės veiklos sritį liečiančius aktualius klausimus; - Inicijuoti / siūlyti socialinę politiką liečiančių teisės aktų keitimais, atsižvelgiant į Įmonės turimas patirtis bei kompetencijas; - Aktyviai komunikuoti su suinteresuotomis grupėmis; - Parengti aiškius ir išsamius sprendimus ir nustatyti aiškius terminus; - Savalaikiai aptarti, šviesti suinteresuotas grupes ir atsakingus darbuotojus apie siūlomus sprendimus, miesto viziją, Įmonės lūkesčius; - Peržiūrėti ir, esant galimybei, atsisakyti perteklinių veiksmų; - Inicijuoti / siūlyti teisės aktų pakeitimus, siekiant pakeisti / eliminuoti atskirus etapus.	Įmonės vadovas
4.	IT SISTEMŲ BRANDOS NEBUVIMO RIZIKA	- Įmonės IT sistemos neatitinka šių dienų poreikių (rinkos standartai ir klientų poreikiai yra pralenkę Įmonės	2	4	VIDUTINĖ	2	- Investuojama į IT sistemų atnaujinimą; - Įgyvendinamas IT sistemų pertvarkos planas; - Nuolatos sekama ir domimasi rinkoje siūlomais naujais IT produktais, paslaugų paketais, kainomis, atsiliepimais, esant poreikiui, konsultuojamasi su savo srities specialistais;	IT vadovas

		turimus įrankius) ir jas reikia keisti ar adaptuoti; - Įmonei sukurti moduliai, kurių palaikymą užtikrina tik vienas tiekėjas.					- Inicijuojamos diskusijos su Vilniaus miesto savivaldybe, kitomis savivaldybės įmonėmis, organizacijomis dėl Informacinių sistemų integracijų; - Esant ribotai Įmonės specifiką atitinkančių įrankių pasiūlai, investuojama į naujų sprendimų kūrimą ir vystymą, užtikrinant savalaikį sukurto produktų dokumentavimą ir palaikymą; - Siekiama taikyti sistemų konsolidavimą, projektuojant sistemas, naudotis "nuo lentynos" principu. Siekiama prisitaikyti standartines sistemas prie Įmonės veiklos - Įgyvendinti papildomų IT kompetencijų atsiradimą Įmonėje.	
5.	DUOMENŲ PRARADIMO RIZIKA	- Pasenusios IT sistemos ir dėl to kylanti duomenų praradimo rizika; - Didelis saugomų duomenų kiekis; - Žmogiškos klaidos; - Tikimybė dėl sistemų gedimo, gaisro, užliejimo duomenis prarasti.	3	5	DIDELĖ	3	- Investuojama į IT sistemų atnaujinimą; - Periodiškai atliekami išoriniai IT auditai ir gaunamos tikslinės rekomendacijos; - Nuolatos sekama ir domimasi rinkoje siūlomais naujais IT produktais; - Inventorizuojami ir audituojami saugomi duomenys ir gaunamos tikslinės rekomendacijos dėl duomenų tvarkymo; - Archyvuojami ir vėliau naikinami duomenys, kurių saugojimo terminas yra pasibaigęs; - Peržiūrimos ir panaudojamos kitų įmonių gerosios praktikos (dokumentų saugojimo, duomenų apsaikos); - Periodiškai edukuojami darbuotojai, atliekami „phishing“ testai; - Apibrėžiamos duomenų apsaikos taisyklės. - Atnaujinta duomenų valdymo sistema; - Rengiamos Informacijos saugos, IS Incidentų politikos, prieigų matricos.	IT vadovas
6.	KONCENTRUOTŲ IR SUNKIAI PAKEIČIAMŲ KOMPETENCIJŲ PRARADIMO RIZIKA	- Dėl vieno žmogaus pasikeitimo mažame kolektyve kylanti koncentruotų, sunkiai pakeičiamų bei Įmonei svarbių kompetencijų praradimo rizika	4	2	VIDUTINĖ	2	- Parengta Kompetencijų matrica ir sudaromi individualūs mokymų planai, užtikrinant darbuotojų pakeičiamumą; - Organizuojami vidiniai mokymai; - Stebimi esamų darbuotojų poreikiai ir sudaromos jų lūkesčius atitinkančios darbo sąlygos; - Stebimos darbo rinkos tendencijos ir diegiamos darbuotojų motyvacinės priemonės pagal vyraujančias rinkos tendencijas; - Auginamas darbo užmokestis, kad jis atitiktų rinkos tendencijas; - Rengiamas procesų žemėlapis, kuriame bus aiškiai aprašyti procesai instrukcijos.	Veiklos palaikymo grupės vadovas

Rizikų vertinimo metodika

Tikimybė – kokia galimybė, kad žala atsiras			Poveikis – pasekmių, padarytos žalos rimtumas			Kontrolės priemonių vertinimas – kiek pakankami šiuo metu taikomi rizikos valdymo veiksmai		
Tikimybės vertinimas:			Poveikio vertinimas:			Kontrolės priemonių vertinimas:		
Labai tikėtina	5 balai	Tikimybė, kad įvykis įvyks, yra didelė (dažniau nei 1 k. / 0,5 m.)	Kritinis	5 balai	Poveikis siejamas su įmonės veiklos sutrikimais, kurie gali sąlygoti tikslų nepasiekimą ir bankroto tikimybę (maksimalus galimas nuostolis daugiau nei 500 000 Eur).	Daroma viskas	1 balas	Daroma viskas ir jokie papildomi rizikos valdymo veiksmai nėra reikalingi.
Gana tikėtina	4 balai	Tikimybė, kad įvykis įvyks, vertinama kaip pakankamai reali (1 k. / 1 m.)	Reikšmingas	4 balai	Poveikis siejamas su įmonės veiklos sutrikimais, kurie gali turėti reikšmingų padarinių jos veiklai ir tikslų pasiekimui (maksimalus galimas nuostolis iki 300 000 Eur)	Daroma pakankamai	2 balai	Taikoma nemažai rizikos valdymo priemonių, tačiau dar gali būti reikalinga atlikti 1-2 papildomų rizikos valdymo veiksmų.
Tikėtina	3 balai	Įvykis gali įvykti (1 k. / 3 m.)	Vidutinis	3 balai	Poveikis turi tam tikrą neigiamą poveikį tikslų pasiekimui (maksimalus galimas nuostolis iki 100 000 Eur).	Daroma nepakankamai	3 balai	Yra taikomi rizikos valdymo veiksmai, tačiau jie yra nepakankami rizikai suvaldyti.
Nelabai tikėtina	2 balai	Įvykis įmanomas, tačiau nelabai tikėtinas (1 k. / virš 3 m.)	Nežymus	2 balai	Trumpalaikio pobūdžio ir nesąlygojantis reikšmingo veiklos sutrikimo įvykis (maksimalus galimas nuostolis iki 30 000 Eur).	Nedaroma beveik nieko	4 balai	Yra taikoma 1-2 rizikos priemonės, kurių neužtenka rizikai suvaldyti.
Mažai tikėtina	1 balas	Nėra numatoma, kad įvykis įvyks	Nereikšmingas	1 balas	Poveikis beveik neveikia įmonės veiklos, būna susijęs su veiklos sutrikimais, kurie neturi pastebimos įtakos teikiamoms paslaugoms ir atliekamų užduočių vykdymui (nuostolis iki 3 000 Eur).	Nedaroma visiškai nieko	5 balai	Kai netaikomi visiškai jokie rizikos valdymo veiksmai.

POVEIKIS	Labai didelis	5	10	15	20	25
	Didelis	4	8	12	16	20
	Vidutinis	3	6	9	12	15
	Mažas	2	4	6	8	10
	Labai mažas	1	2	3	4	5
		Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė	Labai didelė
TIKIMYBĖ						

MAŽA RIZIKA	Esamos rizikos valdymo priemonės yra pakankamos, nereikia imtis papildomų veiksmų. Kartą per metus atliekama rizikos stebėseną
VIDUTINĖ RIZIKA	Riziką reikia reguliariai stebėti, kas pusę metų atlikti rizikos svarbos dinamikos įvertinimą. Dėti pastangas rizikos sumažinimui iki toleruojamos rizikos.
DIDELĖ RIZIKA	Vadovybės sprendimo reikalaujanti rizika. Siekiama sumažinti rizikos pasireiškimo tikimybę ir poveikį iki toleruojamos rizikos. Rizika mažinama nustatant papildomas kontrolės priemones. Parengiamas rizikos valdymo planas.

7. PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS

Strategijos planavimas

Siekdama įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus ir priartėti prie Įmonės vizijos bei misijos realizavimo, Įmonė taiko sistemingą strateginio valdymo procesą. Strateginio planavimo procese dalyvauja Įmonės valdyba, vadovas, pagrindinių padalinių (grupių) vadovai, komandų lyderiai ir darbuotojai, tiesiogiai prisidedantys prie strategijos rengimo bei rezultatų stebėsenos. Taip pat įtraukiami pagrindiniai suinteresuotieji asmenys – organizuojami gyvi susitikimai su savininko (Vilniaus miesto savivaldybės) atstovais, analizuojami naujausi klientų ir darbuotojų apklausų duomenys.

Tikslų išskaidymas ir delegavimas

Ilgalaikiai Įmonės tikslai yra suskaidomi į metinius tikslus ir rodiklius, kurie kaskaduojami – t. y. deleguojami padaliniais, atskiroms pareigybėms ar darbuotojams. Šie tikslai integruojami į padalinių metinius planus, o darbuotojų lygmenyje – į individualias veiklos vertinimo formas, laikantis Įmonės galiojančios atlygio ir motyvavimo sistemos.

Įgyvendinimas ir kontrolė

Strateginiai tikslai, iniciatyvos ir projektai padaliniuose gali būti detalizuojami į veiksmų planus su tarpinių rezultatų žymėjimu, tarpinių terminų nustatymu ir atsakingų asmenų paskyrimu. Šių planų įgyvendinimas yra stebimas nuolat – tiek padalinių kasavaitiniuose susirinkimuose, tiek individualių pokalbių ir veiklos aptarimų su darbuotojais metu.

Stebėseną ir ataskaitos

Kiekvieną ketvirtį rengiama strateginių rodiklių stebėsenos ataskaita, kuri pristatoma Įmonės valdybai. Metų pabaigoje parengiama veiklos strategijos įgyvendinimo ataskaita, kuri integruojama į Įmonės metinę veiklos ir tvarumo ataskaitą. Ši ataskaita teikiama Įmonės valdybai ir savininkui – Vilniaus miesto savivaldybei – bei viešai skelbiama Įmonės interneto svetainėje.

Strategijos peržiūra ir atnaujinimas

Kasmet strategija yra peržiūrima ir, atsižvelgiant į vidinės bei išorinės aplinkos pokyčius, suinteresuotų šalių lūkesčių pasikeitimus, ir identifiкуotas tobulintinas sritis, atnaujinama. Prireikus koreguojami ir strateginiai siekiai bei rodiklių reikšmės.

Darbuotojų įtrauktis ir strategijos komunikacija

Siekama, kad strateginis valdymas būtų ne tik vadovų, bet ir visos organizacijos atsakomybė. Todėl ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų įtraukimui per tikslų kaskadavimo procesus, reguliarius veiklos aptarimus bei skaidrią ir atvirą vidinę komunikaciją.

Pasibaigus kalendoriniams metams, Įmonė organizuoja strateginių rezultatų pristatymą visiems darbuotojams. Renginio metu vizualiai pateikiami pasiekti strateginiai tikslai, rodiklių įgyvendinimo rezultatai, išryškinamos pagrindinės stiprybės ir iššūkiai, taip pat pristatomos numatomos kryptys ir darbų tęstinumas ateinantiems metams.

Siekdama užtikrinti skaidresnę strategijos įgyvendinimo kontrolę ir nuolatinį darbuotojų informuotumą, Įmonė planuoja sukurti intranete „švieslentę“ – vizualų įrankį, leidžiantį realiuoju laiku sekti Įmonės ir padalinių tikslų pažangą.

Įmonė strateginio planavimo grafikas

Veiksmas/Mėnuo	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Veiklos ir tvarumo ataskaitos už praėjusius metus rengimas, pristatymas valdybai, tvirtinimas.	X	X	X	X								
Išorinių ir vidinių veiksnių analizė, pasiūlymų dėl strategijos tobulinimo rengimas, pasirengimas strateginei sesijai					X	X	X	X				
Strateginė sesija, kurioje analizuojamos svarbiausios temos, numatomi tikslai, rengiami susitikimai su suinteresuotomis šalimis.									X	X		
Strategijos dokumento atnaujinimas.											X	X
Strategijos tvirtinimas (iki sausio 15 d.)	X											
Metinių tikslų kaskadavimas padaliniais (padalinių vadovų užduočių nustatymas), padalinių metinių veiklos planų aktualizavimas pagal atnaujintą Strategiją. Padalinių darbuotojų metinių asmeninių užduočių nustatymas.	X	X										

8. DOKUMENTE NAUDOJAMI SUTRUMPINIMAI

Institucijos, dokumentai ir kiti terminai:

Aprašas – Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2015-07-29 sprendimu Nr. 1-130 patvirtintas Savivaldybės būsto ir socialinio būsto nuomos mokesčių dydžio apskaičiavimo, surinkimo ir išieškojimo tvarkos aprašas

Įmonė – Savivaldybės įmonė „Vilniaus miesto būstas“

Įstatymas – Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymas

Įstatai – Są „Vilniaus miesto būstas“ įstatai, patvirtinti 2024-05-14 Vilniaus miesto savivaldybės mero potvarkiu Nr. 955-676/24

Lūkesčių laiškas – Vilniaus miesto savivaldybės mero 2025-02-10 potvarkiu Nr. 955-201/25 patvirtintas lūkesčių raštas Įmonei

Savivaldybė – Vilniaus miesto savivaldybė

Skolininkai – Įmonės skolininkai

VMI – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos

VPP – Projekto vystymas pasitelkiant viešojo ir privataus sektorių partnerystės būdą

Vidaus struktūros pareigybės:

IT vadovas – Informacinių technologijų vadovas

KAG lyderis – Klientų aptarnavimo grupės komandos lyderis

KAG vadovas – Klientų aptarnavimo grupės vadovas

PG vadovas – Plėtros grupės vadovas

TEG TD lyderis – Turto eksploatavimo grupės techninių dokumentų komandos lyderis

TEG vadovas – Turto eksploatavimo grupės vadovas

TG SV lyderis – Teisės grupės skolų valdymo komandos lyderis

TG vadovas – Teisės grupės vadovas

TVG TA lyderė – Turto valdymo grupės turto administravimo komandos lyderė

TVG TN lyderis – Turto valdymo grupės teisės nustatymo komandos lyderis

TVG vadovas – Turto valdymo grupės vadovas

VPG VP lyderis – Veiklos palaikymo grupės viešųjų pirkimų komandos lyderis

VPG vadovas – Veiklos palaikymo grupės vadovas